



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

CAMPUS PONTA GROSSA

GERÊNCIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PPGEP

**NORMA BRAMBILLA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA  
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS:  
UM ESTUDO DE CASO NA AGROINDÚSTRIA DE  
CARNES DE AVES NO PARANÁ**

**PONTA GROSSA - PR**

**MAIO - 2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**NORMA BRAMBILLA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA  
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS:  
UM ESTUDO DE CASO NA AGROINDÚSTRIA DE  
CARNES DE AVES NO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Industrial, da Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação, do Campus Ponta Grossa, da UTFPR.

**Orientador:** Prof. Hélio Gomes de Carvalho, Dr. Eng.

**PONTA GROSSA - PR**

**MAIO - 2008**

B815 Brambilla, Norma

Gestão do conhecimento para desenvolvimento de novos produtos: um estudo de caso na agroindústria de carnes de aves no Paraná. / Norma Brambilla -- Ponta Grossa : [s.n.], 2008.

165 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho

Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2008.

1. Gestão do conhecimento. 2. Agroindústria. 3. Competitividade. 4. Novos produtos - Desenvolvimento. 5. Indústria avícola. I. Carvalho, Hélio Gomes de. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. III. Título.

CDD 658.4038



Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus de Ponta Grossa  
Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



### TERMO DE APROVAÇÃO

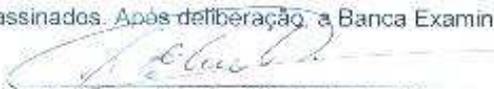
Título de Dissertação Nº 77

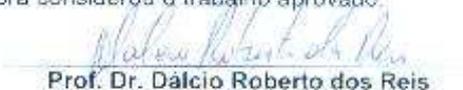
**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS:  
UM ESTUDO DE CASO NA AGROINDÚSTRIA DE CARNES DE AVES DO PARANÁ**

por

**Norma Brambilla**

Esta dissertação foi apresentada às **10 horas** dia **26 de maio de 2008** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO com área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa em **Gestão do Conhecimento e Inovação**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

  
Prof. Dr. Eduardo César Dechechi  
(UNINDUS)

  
Prof. Dr. Dalcio Roberto dos Reis  
(UTFPR)

  
Prof. Dr. João Luiz Kowaleski (UTFPR)

  
Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho  
(UTFPR) - Orientador

Visto do Coordenador:

  
Kazuo Hatakeyama (UTFPR)  
Coordenador do PPGE

## DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado ao amor de Deus que me possibilitou a vida, aos amigos e à família. Trago na mente uma frase de Raul Seixas que se tornou importante para mim: "Sonho que se sonha só, é só um sonho. Sonho que se sonha junto é realidade". Acredito que o meu sonho só foi possível porque existem pessoas especiais em minha vida, que através de seu carinho e apoio vibraram e sofreram comigo durante todo o processo. A vocês, queridos papai, mamãe, Arcêncio e Gracinda, meus irmãos Aliceu, Alice, Izabel, Norberto, Leonardo, Grisolde e Eliane, também dedico este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para que eu chegasse ao resultado final deste trabalho, mas não o considero obra exclusiva de esforço intelectual, este trabalho e título são frutos da graça Divina, cujo imenso amor guiou-me em segurança até este momento.

Nesse caminho, muitas pessoas especiais estiveram comigo e, dentre elas meu orientador, Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho, um interlocutor paciente e generoso, a quem agradeço pelo conhecimento, apoio e encorajamento.

Aos Professores Doutores Dálcio Roberto dos Reis e João Luiz Kovaleski pelo compartilhamento de seus conhecimentos, sugestões e críticas a partir da qualificação, que ajudaram a dar a forma final a esse trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, pelo apoio e participação concreta neste momento de formação.

À Cooperativa Agroindustrial, em especial ao seu Diretor Industrial, aos gestores, líderes e funcionários que participaram diretamente da pesquisa e compartilharam seu conhecimento, também pelo tempo e paciência que tiveram em responder aos questionamentos e dirimir todas as minhas dúvidas Sinto-me honrada por ter recebido tão grande confiança e apoio da empresa e seus colaboradores.

Aos amigos, colegas e colaboradores do PPGEP e da UTFPR que me acolheram com carinho e partilharam comigo muito de suas experiências de vida.

Aos familiares e amigos, especialmente Eliane, Vânia, Lucio, Liliane, Maria de Lourdes, Adriane, Nailene, Rosangela, Tatiane, Cleusa, Silvana, Ivonete, Alaxendro, Jefferson e tantos mais, por todo apoio, carinho, oração e amor. Vocês são a razão pela qual eu dei um passo a mais, e lhes ofereço a minha alegria.

A todos agradeço, profundamente, e dedico o resultado deste trabalho.

*"Se tiver fé serei capaz de fazê-lo, adquirirei certamente a capacidade de realizá-lo, mesmo se não a possuía ao começar".*

*MAHATMA GANDHI*

## RESUMO

O estudo tem por objetivo identificar a contribuição da Gestão do Conhecimento (GC) no desenvolvimento de novos produtos na área de agroindústria de carnes de aves, tendo, para tanto, traçado como objetivos específicos a Identificação dos processos, a verificação das práticas e identificação da relação entre a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de novos produtos. O delineamento metodológico da pesquisa contempla o uso de técnicas qualitativas, caracterizando-se como um estudo de caso. Para a obtenção dos dados, foram realizados levantamentos através de fontes bibliográficas, documentos da empresa como relatórios, informativos e *site*, observação dirigida, assim como aplicação de questionários. O estudo de caso foi conduzido em quatro momentos específicos, nos quais se utilizou de questionários estruturados para coleta de dados, com dois instrumentos distintos um para líderes e gestores e outro para colaboradores. A abordagem teve como amostra 142 funcionários e 06 líderes e gestores de uma unidade industrial de aves e 16 funcionários e 05 líderes e gestores de uma unidade industrial de carnes de aves, os quais forneceram as informações. Por meio destas foi possível verificar que líderes e gestores compreendem e percebem que a Gestão do Conhecimento tem se tornado eficiente no suporte e aplicação em processos produtivos e desenvolvimento de produtos impulsionando a competitividade e desempenho mercadológico da empresa. Identificou-se que a compreensão e práticas sobre gestão do conhecimento e desenvolvimento de novos produtos estão mais presentes em líderes e gestores, já os colaboradores da área operacional têm menos percepção e domínio sobre estas questões, podendo ser ampliado através da socialização. Relevantes também são os desafios que se apresentam e, dentre eles, cita-se o fortalecimento do processo de formação humana e técnica dos colaboradores, principalmente da unidade de aves, a disseminação dos conceitos em relação à gestão do conhecimento e suas práticas entre os colaboradores para a incorporação das mesmas nos processos e produtos da empresa. Observou-se que o processo de desenvolvimento de novos produtos apresenta-se de maneira segmentada, onde cada setor tem participação em parte do processo e não do todo. Percebeu-se que gestores e colaboradores podem avaliar com maior criticidade a aplicação prática da gestão do conhecimento nos processos produtivos e verificar os resultados, no que tange à criação de novos produtos a partir da Gestão do Conhecimento e das práticas desta, tornando-se estratégico para o desempenho mercadológico do setor.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Desenvolvimento de novos produtos; práticas de gestão do conhecimento; competitividade, agroindústria.

## ABSTRACT

The study has for target to identify the contribution of the Knowledge Management in the new products development of in the kitchen industrial meat, tracing as specific objective: To identify the processes of new products development in the industry; to identify practical of Knowledge Management in the development of new products and To identify the relation enters the Knowledge Management and the development of new products. The considered methodological delineation for this research contemplates the use of qualitative techniques, and is characterized as a case study. For the attainment of the specific data, it was carried out surveys through bibliographical sources and documents of the company, directed comment, as well as questionnaire application. The field research was lead at four distinct moments, in which it was used structuralized questionnaires for data collection, where 136 employees and 06 leaders and managers of the Industrial Unit of Aves and 16 employees and 06 leaders of managers of the Industrial Unit of Carnes, had supplied the information. It was possible to identified that the understanding on management of the knowledge, development of new practical products and of management of the knowledge is understood in a strength way bt the managers, the collaborators of the operational area have minor participation and domain on these questions. The process of development of new products is presented in segmented way, where each sector has a broken up participation. The leaders and managers perceive that the Management of the Knowledge has become efficient in the support and application of the productive processes. Excellent also are the challenges that are presented, amongst them, cites the power of the formation process of the human being and technique of the collaborators, mainly of the UIA, the dissemination of the concepts in relation to the Management of the Knowledge and the practical of KM between the collaborators for the incorporation in the processes and the products of the company. It's possible to perceive that managers and employees can evaluate in a critical way that the practical application of the knowledge management in the productive processes and to verify the results, that refers to the creation of new products to the Management of the Knowledge and KM practice, become strategically for the marketing performance of the sector.

**Keywords:** Management of the Knowledge; Development of new products; practical of Management of the Knowledge; agribusiness.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relacionamento entre dado, informação e conhecimento.....	9
Figura 2 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos e conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito.....	12
Figura 3 – Gestão do conhecimento .....	13
Figura 4 - Gestão do conhecimento nas organizações.....	24
Figura 5 - Níveis de estruturação do processo de desenvolvimento de produtos.....	40
Figura 6 - Funil de desenvolvimento .....	43
Figura 7 - Funil do processo de revisão de fases .....	44
Figura 8 - Visão do fluxo de informação .....	47
Figura 9 - Relações entre o processo de desenvolvimento de novos produtos e os processos de consumo e de produção.....	49
Figura 10 - Dimensões de comunicação.....	52
Figura 11 – Realização de treinamentos no trabalho/ funcionários do abate de aves .....	84
Figura 12 – Periodicidade dos treinamentos/ funcionários do abate de aves .....	85
Figura 13 – Aplicabilidade do treinamento/ funcionários do abate de aves .....	86
Figura 14 – Circulação de conhecimento e informação/ funcionários do abate de aves .....	87
Figura 15 – Contribuição da GC para o DNP/ Chefias da unidade de abate de aves.....	97
Figura 16 – Realização de treinamentos/ Funcionários da industrialização.....	98
Figura 17 – Periodicidade dos treinamentos/ Funcionários da industrialização.....	99
Figura 18 – Aplicabilidade dos treinamentos/ Funcionários da industrialização .....	99
Figura 19 – Circulação de informações e conhecimento/ Funcionários da industrialização .....	100
Figura 20 – Contribuição da GC no DNP/ Chefias da industrialização .....	108

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução da produção da carne de frango Paraná e Brasil 1995 à 2004 .....	63
Tabela 2 – Conhecimento de Práticas de GC/ funcionários do abate de aves .....	88
Tabela 3 – Aplicabilidade de Práticas de GC/funcionários do abate de aves .....	89
Tabela 4 – Importância do Planejamento e Desenv. de Produtos/ Chefias da unidade de abate de aves .....	92
Tabela 5 – Etapas de Desenvolvimento de Novos Produtos/ Chefias da unidade de abate de aves .....	93
Tabela 6 – Conhecimento de Práticas de GC/ Chefias da unidade de abate de aves.....	94
Tabela 7 – Aplicação de Práticas de GC/ Chefias da unidade de abate de aves .....	95
Tabela 8 – Práticas de GC utilizada no DNP/ Chefias da unidade de abate de aves .....	96
Tabela 9 – Conhecimento de práticas de GC/ Funcionários da industrialização .....	101
Tabela 10 – Aplicação de práticas de GC /Funcionários da industrialização.....	102
Tabela 11 – Processo de Planejamento e DNP/ Chefias da industrialização .....	103
Tabela 12 – Etapas do DNP/ Chefias da industrialização.....	103
Tabela 13 – Conhecimento das Práticas de GC/ Chefias da industrialização .....	105
Tabela 14 – Aplicação das Práticas de GC/ Chefias da industrialização.....	106
Tabela 15 – Práticas de GC utilizadas no DNP/ Chefias da industrialização.....	107
Tabela 16 – Faixa etária dos funcionários do abate de aves e ind. de carnes, relação com GC.....	109
Tabela 17 – Escolaridade dos funcionários do abate de aves e industrialização de carnes, relação com GC.....	110
Tabela 18 – Faixa Etária dos Chefes da do abate de aves e ind. de carnes, relação com GC .....	111
Tabela 19 – Escolaridade dos Chefes do abate de aves e ind. de carnes, relação com GC.....	111
Tabela 20 – Tempo de atuação no setor dos funcionários do abate de aves e industrialização de carnes .....	112

Tabela 21 – Relacionamento da equipe entre funcionários da do abate de aves e industrialização de carnes .....	113
Tabela 22 – Tempo de atuação na empresa dos funcionários do abate de aves e industrialização de carnes .....	113
Tabela 23 – Relacionamento das chefias com as equipes da do abate de aves e industrialização de carnes .....	114
Tabela 24 – Periodicidade de treinamento realizado para equipes da do abate de aves e industrialização de carnes.....	114
Tabela 25 – Aplicabilidade do conhecimento obtido em treinamento no abate de aves e industrialização de carnes .....	115
Tabela 26 – Troca de informações e conhecimentos entre funcionários na do abate de aves e industrialização de carnes.....	116
Tabela 27 – Conhecimento e aplicação de práticas de GC na do abate de aves e industrialização de carnes .....	116
Tabela 28 – Processo de Planejamento e DNP do abate e industrialização de carnes.....	117
Tabela 29 – Etapas do Processo de DNP para Chefias do abate e industrialização de carnes .....	118
Tabela 30 – Etapas de GC utilizada no DNP por Chefias da do abate e industrialização .....	119
Tabela 31 – Contribuição da GC para o DNP na do abate de aves e industrialização .....	119

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Práticas de Gestão do Conhecimento .....	16
Quadro 2 - Definições sobre aprendizagem organizacional.....	18
Quadro 3 - Equipe de criação do conhecimento .....	26
Quadro 4 - Fases e operações para implementação de um programa de gestão do conhecimento .....	27
Quadro 5 - Etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos por diversos autores.....	54
Quadro 6 – Resumo orientativo da Pesquisa.....	79

# SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE QUADROS

SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1.	TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	1
1.2.	CENÁRIO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	3
1.3.	OBJETIVOS .....	4
1.3.1.	Objetivo geral .....	4
1.3.2.	Objetivos específicos.....	4
1.4.	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	4
1.5.	JUSTIFICATIVA .....	5
1.6.	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	6
<b>2</b>	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>8</b>
2.1.	PRODUÇÃO E APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO .....	8
2.1.1.	Práticas de Gestão do Conhecimento .....	14
2.1.2.	Gestão do Conhecimento no contexto organizacional.....	17
2.1.3.	Aplicação de Programa de Gestão do Conhecimento .....	26
<b>3</b>	<b>desenvolvimento de Produtos.....</b>	<b>33</b>
3.1.	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	33
3.1.1.	Processo de Desenvolvimento de novos Produtos por nível de estrutura .....	40
3.1.2.	Nível de tomada de decisão gerencial do processo de desenvolvimento de produtos....	42
3.1.3.	Nível de processo de execução do processo de desenvolvimento de produtos.....	47
3.1.4.	Nível de inter-relacionamento das atividades do processo de desenvolvimento de produtos.....	50
3.2.	MODELOS PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS .....	53
<b>4</b>	<b>PROCESSOS AGROINDUSTRIAIS.....</b>	<b>56</b>
4.1.	AGROINDÚSTRIA DE ALIMENTOS .....	56
4.2.	PROCESSOS AGROINDUSTRIAIS DE AVICULTURA DE CORTE.....	59
4.2.1.	Avicultura de corte no Brasil .....	61
4.2.2.	Avicultura de corte no Paraná.....	62
4.3.	INDUSTRIALIZAÇÃO E PRODUÇÃO DE AVICULTURA DE CORTE .....	64

4.3.1.	Industrialização na avicultura de corte.....	64
4.3.2.	Aspectos da industrialização e produção avícola no Brasil .....	66
4.3.3.	Aspectos da industrialização e produção avícola no Paraná.....	69
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>72</b>
5.1.	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	72
5.2.	PROCEDIMENTO TÉCNICO: ESTUDO DE CASO .....	73
5.3.	TÉCNICAS ADOTADAS.....	74
5.3.1.	Observação dirigida.....	75
5.3.2.	Questionários e abordagem.....	76
5.3.3.	Orientação da pesquisa.....	78
5.4.	O CASO ESTUDADO: COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL.....	79
<b>6</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
6.1.	O CORPO FUNCIONAL DO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO .....	83
6.2.	OS LÍDERES E GESTORES DO PROCESSO DE PRODUÇÃO.....	91
6.3.	FUNCIONÁRIOS: O DEPARTAMENTO DE INDUSTRIALIZAÇÃO .....	97
6.4.	GERÊNCIA E LIDERANÇA: O DEPARTAMENTO DE INDUSTRIALIZAÇÃO .....	102
6.5.	GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	109
6.6.	PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DOS PROCESSOS DE ABATE DE AVES INDUSTRIALIZAÇÃO DE CARNES EM RELAÇÃO À GC.....	109
6.7.	ATUAÇÃO E RELACIONAMENTO NOS SETORES .....	112
6.8.	AQUISIÇÃO E APLICAÇÃO DE CONHECIMENTOS .....	114
6.9.	PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	116
6.10.	PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	117
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>121</b>
7.1.	RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS E OS RESULTADOS OBTIDOS .....	121
7.2.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	125
7.3.	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	126
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>131</b>

# **1 INTRODUÇÃO**

A compreensão de questões específicas desafia a realização de análises focadas em temas singulares. Nesse caso, a contribuição da gestão do conhecimento no desenvolvimento de novos produtos na agroindústria de carnes de aves. A primeira parte do estudo contempla a apresentação de seu tema, problema, objetivos e, demais aspectos necessários à sua contextualização.

## **1.1. TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA**

Ao longo da história o ser humano demonstrou diversas formas de se adaptar às condições naturais do universo e a criar meios para facilitar sua vida e sua subsistência. Observa-se que, durante muitos séculos, as pessoas, tendo como foco a análise da natureza, dos recursos disponíveis e das particularidades de funcionamento do corpo humano, desenvolveram metodologias para a realização de tarefas e controle de fenômenos naturais ou não, buscando propiciar condições de bem estar para as pessoas.

Ao se analisar as formas de troca de experiências e conhecimentos entre as pessoas, percebe-se que algumas metodologias apresentam resultados mais eficazes e podem ser utilizadas como padrão para potencializar o desempenho de suas atividades produtivas.

Com a ampliação da troca de informações e de experiências muitas ferramentas, máquinas e metodologias foram desenvolvidas pelo ser humano. Com isso, a complexidade do processo de aprendizado passou a despertar o interesse de estudiosos com o intuito de compreender o processo, uma vez que a informação através do processo de integração e comunicação das pessoas é um dos meios para a ampliação e para a produção do conhecimento.

Para a definição de informação e sua integração com a produção do conhecimento, Takahashi e Takahashi (2007, p. 147) destacam que: “a informação é um fluxo de mensagens, e o conhecimento é criado por meio desse fluxo de

informações, apoiado nas convicções e no consenso do seu possuidor. Ambos, informação e conhecimento, são específicos ao contexto e dependem da situação”.

Algumas organizações têm demonstrado especial atenção a este processo. A crescente competitividade entre as empresas e a busca por meios de tornarem-se mais eficazes em seu contexto de atuação, desperta os gestores para esta questão. Nesse sentido, o Desenvolvimento de Novos Produtos e a Gestão do Conhecimento podem contribuir com os diferenciais da empresa.

Articular as informações para lançar produtos que estejam em sintonia com as expectativas e as necessidades dos consumidores torna-se um diferencial. Assim, os gestores que estiverem atentos ao mercado, poderão obter melhor desempenho no desenvolvimento de novos produtos. Para Mello e Marx (2006, p.1), “o Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) tem fundamental importância estratégica na definição da competitividade dentro da indústria. Há a necessidade de encurtar prazos de desenvolvimento, diversificar o *portfólio* de produtos e reduzir custos, como formas de buscar vantagem competitiva sustentável”.

Trabalhar o DNP, de modo a atender com mais agilidade e menor custo às necessidades do mercado, requer preparo e estratégias adequadas à realidade de cada organização. Para o processo de desenvolvimento de produtos Silva *et al.* (2006, p. 22) apresentam que neste processo: “articulam-se informações sobre o mercado, estratégias competitivas, competências organizacionais e capacidade tecnológica materializando-as em projetos de desenvolvimento cujos resultados contribuem para a realização dos objetivos da empresa”.

O processo de coordenar as informações, conhecimentos e demais elementos que podem vir a contribuir e influenciar no resultado das organizações, em especial, em sua competitividade mercadológica no que tange ao melhoramento de produtos e serviços, particularmente, no desenvolvimento de novos produtos para que os gestores, através das ações possam levar as empresas a ampliar sua participação no mercado.

## 1.2. CENÁRIO E PROBLEMA DE PESQUISA

As mudanças econômicas, políticas e sociais decorrentes da crescente tendência à globalização têm promovido amplo questionamento nas esferas organizacionais. Em decorrência disso, os padrões de desempenho exigidos das organizações estão cada vez mais elevados. Os gestores dos processos repensam e estudam as variáveis dos processos, como fatores internos e externos que se inter-relacionam nas organizações, visando torná-las mais flexíveis, dinâmicas e capazes de responder com maior eficácia e rapidez aos desafios mercadológicos presentes e futuros.

Com a intenção de aplicar a tecnologia e o conhecimento nos processos produtivos ampliando, assim, a performance das organizações, ocorre o estímulo a estudos e a pesquisas de métodos e práticas que favoreçam os resultados. Com foco em questões de produtividade e competitividade, os gestores têm atribuído uma maior atenção aos processos de planejamento e gestão como fator para potencializar o conhecimento dos colaboradores, também a forma como o conteúdo é apreendido e aplicado em prol do processo, buscando a inovação em produtos e tornando a organização destaque de mercado e capaz de identificar e atender às expectativas e às necessidades dos consumidores em relação a seus produtos.

Na agroindústria, a diversificação e industrialização de produtos alimentícios têm se tornado fator de destaque. As pessoas desenvolvem atividades diversas e tem tempo reduzido para questões como preparo da própria alimentação. Com isso surge a oportunidade de mercado para atender às necessidades dos consumidores. A industrialização de carnes de aves mostra-se com avanços na diversificação de produtos e estratégias de mercado, aliando-se a crescente demanda do mercado consumidor, onde requer das empresas especial atenção às expectativas dos clientes e, quanto aos produtos que podem ser desenvolvidos.

A Gestão do Conhecimento tem se tornado uma forma de os gestores atuarem com maior eficiência. Aliando-se a isso, a tecnologia da informação oferece uma diversidade grande de ferramentas e suporte para a aplicação em processos produtivos. Assim, avaliar com maior criticidade a aplicação prática da gestão do

conhecimento em processos produtivos de alta competitividade para verificar os resultados, no que tange à criação de novos produtos a partir da Gestão do Conhecimento e das informações, torna-se estratégico para o desempenho mercadológico da organização.

A questão de pesquisa que orienta este trabalho está assim constituída:

**Como a gestão do conhecimento pode contribuir no desenvolvimento de produtos em uma agroindústria de processamento de carnes de aves?**

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo geral**

Identificar a contribuição da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de novos produtos na agroindústria de carnes de aves.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar os processos de Desenvolvimento de Novos Produtos na agroindústria.
- b) Verificar as práticas de Gestão do Conhecimento presentes no desenvolvimento de novos produtos.
- c) Identificar a relação entre a Gestão do Conhecimento e o desenvolvimento de novos produtos.

### **1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

O presente estudo limita-se aos seguintes aspectos:

Empresa: Ramo industrial.

Tamanho: Empresa de médio porte.

Atuação: Ramo alimentício, industrialização de carnes de frango.

Mercado de atuação: Brasileiro e internacional.

Foco do Trabalho: Departamento de produção e desenvolvimento.

Concentração: Gestão do Conhecimento e desenvolvimento de produtos.

Fatores: Práticas de Gestão do Conhecimento, rotinas, e atividades.

## **1.5. JUSTIFICATIVA**

Entre as dimensões relevantes de estudo no setor produtivo, destacam-se os aspectos referentes à relação entre a Gestão do Conhecimento e sua possível influência nos processos de criação de novos produtos, mediante a identificação e captura de informações de mercado, concorrentes e tecnologias que contribuam para alterações e criações de novos produtos ou métodos de trabalho capazes de impulsionar a competitividade da empresa. Estes aspectos também convergem para a Gestão do Conhecimento e a forma como são utilizados no cotidiano das organizações.

A Gestão do Conhecimento tem se tornado um tema de maior compreensão e utilização em diferentes realidades organizacionais por conta de estudos e debates sobre o mesmo. Portanto, focar sua aplicação no desenvolvimento de novos produtos, pode vir a contribuir a contribuir na aplicação e resultados.

As organizações e gestores podem se valer de resultados de estudos para a aplicação em suas realidades produtivas. Portanto, debater e analisar a relação entre a Gestão do Conhecimento, suas práticas e o Desenvolvimento de Novos Produtos pode vir a torna-se favorável para identificação e compreensão destes aspectos.

Através da identificação e compreensão desses padrões e sua influência na produtividade e na competitividade organizacional, esta pesquisa visa buscar maior clareza sobre a dinâmica da Gestão do Conhecimento no Desenvolvimento de Novos produtos.

O estudo pretendeu gerar subsídios para gestores e pesquisadores atuarem na avaliação da aplicação da Gestão do Conhecimento em processos produtivos, possibilitando meio para atender, com maior precisão, às expectativas do mercado e ampliar a eficiência dos processos industriais em prol de uma melhor qualidade econômica e ambiental.

O processo de busca de informação e a análise do tema foram importantes para verificar aspectos da relação entre a Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento de Novos Produtos. Tornando-se perceptível como podem se tornar estratégicos para a gestão organizacional potencializar seus resultados no que tange a diversificação do mix de produtos.

## **1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO**

O primeiro capítulo trata da apresentação e delimitação do estudo, apresentando o assunto, o problema e os objetivos almejados. Ressalta, ainda, a importância da mesma e faz a apresentação da estrutura.

O segundo, terceiro, e quarto capítulos apresentam a revisão de literatura sobre os temas que norteiam a pesquisa, em especial, destacam-se: a produção e a Gestão do Conhecimento, as Práticas de Gestão do Conhecimento que podem contribuir para os resultados das empresas, o processo de desenvolvimento de produtos e aspectos da agroindústria.

Os procedimentos metodológicos utilizados ao longo da pesquisa são apresentados no quinto capítulo, onde estão também, os roteiros usados na elaboração dos instrumentos de coleta de dados, que contribuem para a identificação e análise dos procedimentos e características sobre os processos produtivos, como o perfil da mão-de-obra envolvida nas diferentes etapas, as práticas de GC e os processos agroindustriais, focando a resolução do problema e com os objetivos. Nesse capítulo, é apresentada, ainda, a descrição do caso estudado, evitando sua caracterização a pedido da própria empresa, que disponibilizou seus processos e informações para a realização da pesquisa, mas que

considera estratégico para sua atuação não revelar seu nome para preservar suas estratégias mercadológicas.

No capítulo seis, apresentam-se os dados e a análise da pesquisa realizada, apresentando-se os aspectos observados e sua relação com as recomendações da literatura. Os dados do capítulo são frutos de dois instrumentos de coleta e quatro abordagens, conforme planejamento metodológico. Realiza-se a análise dos dados, apresentando-se seus aspectos e relações.

No capítulo sete, são dispostas ainda as conclusões do estudo, as respostas obtidas após coleta e análise de dados, onde se apresentam as respostas aos objetivos do estudo. O sétimo capítulo é fechado com as sugestões para trabalhos futuros sobre o tema, seguido da apresentação do referencial bibliográfico utilizado.

No Apêndice, constam os modelos dos instrumentos de coleta de dados. Parte dos dados da pesquisa, que verificam o perfil e características dos funcionários e processos, contribuindo na compreensão de algumas características gerais, mas que, não se relacionam diretamente com os objetivos do estudo.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A Gestão do Conhecimento torna-se desafio em termos de definição e utilização sob diferentes aspectos sociais e econômicos, sendo que algumas abordagens teóricas podem ser interessantes e favoráveis à compreensão do tema.

### **2.1. PRODUÇÃO E APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Na busca por desempenho em termos de quantidade e retorno dos investimentos, os gestores e os coordenadores dos processos organizacionais avaliam os resultados e procuram aplicar técnicas e procedimentos que possibilitam a maximização da rentabilidade.

Ao se trabalhar a coordenação e o controle de aspectos do processo produtivo que envolve a interação entre as pessoas e a tecnologia, bem como informações e conhecimentos para se desenvolver tarefas que gerem produtos que atendam às expectativas dos consumidores, os desafios gerenciais se apresentam, e os resultados recaem sobre a investigação de práticas utilizadas em outros processos ou, indicadas pela literatura que venham a subsidiar obtenção de um desempenho competitivo para a empresa. Nessa perspectiva, o tema gestão do conhecimento tem sido destaque em estudos e análises para se verificar como coordenar os resultados com base na formação, experiência e conhecimento dos colaboradores da empresa.

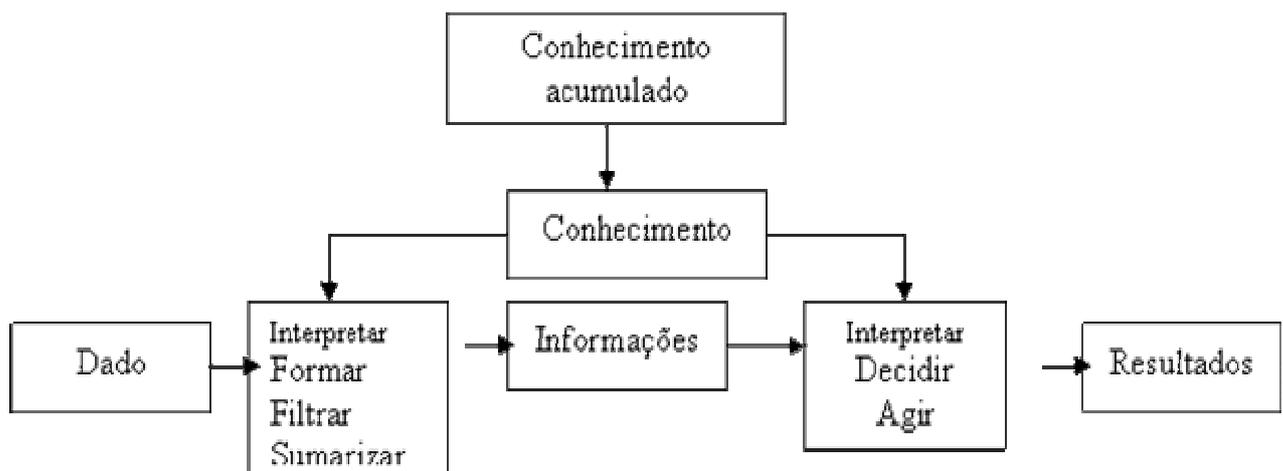
Considerando-se a integração de pessoas e de tecnologia, Tarapanoff (2006, p. 48) salienta que “a literatura de gestão do conhecimento reivindica que a dimensão de pessoas é mais importante do que a dimensão tecnológica, apesar de a maior parte da mesma literatura estar muito mais orientada para o uso da tecnologia propriamente dita”. As organizações buscam dar atenção a ambos os

aspectos, mas fica confuso diferenciar ou mensurar a contribuição de cada um destes em particular.

Fazer uso de tecnologias inovadoras, disponíveis no mercado para o desenvolvimento de produtos e processos, possibilita a manutenção do desempenho e até vantagem competitiva. Ao mesmo tempo, o diferencial pode ser focado na equipe que a empresa dispõe para aplicar seus conhecimentos e habilidades aliado às tecnologias e gerar os resultados almejados.

As organizações que buscam destaque realizam a Gestão do Conhecimento (GC) em conformidade com sua estratégia de ação para aplicar os conhecimentos e as experiências das pessoas em seus processos. Com a ampliação do uso de tecnologias e também da formação profissional, aliada ao acesso das pessoas aos meios de informação, os trabalhadores apresentam um desempenho individual diferenciado uns dos outros, dentro das atividades desempenhadas na empresa, a integração dos colaboradores pode vir a gerar maior aplicação dos conhecimentos na realização das tarefas.

Quando se trata de conhecimento acumulado pelas pessoas por intermédio de suas experiências, percebe-se que três elementos contribuem para que ocorra a aprendizagem, sendo eles: dado, informação e conhecimento. Para facilitar a compreensão, a Figura 1 representa a inter-relação deste processo.



**Figura 1** - Relacionamento entre dado, informação e conhecimento.

**Fonte:** Takahashi e Takahashi (2007, p. 104).

A integração dos dados, e após estes passarem por análise e interpretação geram a informação. Por sua vez, esta, após um novo processo de análise e

aplicação na realidade organizacional, produz um resultado e este se estabelece como conhecimento que será acumulado e compartilhado entre as pessoas que interagiram na experiência.

Para realizar esta abordagem, necessita-se compreender melhor quais são os aspectos relacionados à GC. Para Alavi (1997), a GC tem componentes sócio-culturais e organizacionais, tanto quanto tecnológicos, não ficando na mera relação com o processo de aquisição, retenção, armazenagem e recuperação do conhecimento. O que as empresas buscam é o processo de gerenciamento e suporte do trabalho que explora o conhecimento e com isto, adiciona valor à organização.

Visando ainda compreender melhor o que é conhecimento, para então verificar a forma de aplicação, pode-se recorrer à definição de Tarapanoff (2006, p. 38), para o qual: “conhecimento é definido como aquilo que sabemos. Conhecimento envolve os processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizado que se passam na mente e apenas na mente, independentemente de interação com o mundo exterior à mente e a interação com outros”.

Percebe-se que as pessoas têm sua individualidade na construção de seu conhecimento. Portanto, o que cada um possui em termos de conhecimento diz respeito à forma como sua mente processa e compreende as informações que chegam até ela. Nesse caso, pode-se verificar a influência do meio externo, em contradição à definição posta, pois para que a mente tenha o que processar e interpretar, ela necessita de subsídios, que são as informações vindas do contexto externo e que serão analisadas e processadas.

A questão está em tentar compreender, então, se o conhecimento é processo intrínseco ou extrínseco de cada pessoa. Na abordagem realizada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 25), a produção do conhecimento diverge se considerada por diferentes aspectos, partindo da análise se pelo racionalismo ou pelo empiricismo:

No primeiro caso, racionalismo, alega-se que o conhecimento se obtém por dedução, onde recorre-se a construtos mentais como conceitos, leis ou teorias, para a partir deste aspectos realizar a compreensão e produção do conhecimento. Ao passo que para o empiricismo, o conhecimento é obtido por indução a partir de experiências sensoriais e específicas.

Nas duas abordagens fica perceptível, portanto, a contribuição do meio externo na produção do conhecimento. De um lado, subsidiando com conhecimentos teóricos já formalizados, e, de outro, com as experiências práticas para a comprovação dos fenômenos e a verificação de resultados que possibilitam a pessoa a desenvolver seu conhecimento a partir da compreensão e verificação mental.

O que de fato pode ser verificado, então, é a individualidade de cada processo, sendo que depende de cada pessoa a produção do seu conhecimento, isso em relação à velocidade e à amplitude do processo de aprendizagem. Nesse caso, a afirmação de Tarapanoff (2006, p. 38) a respeito deste fator é de que:

A comunidade de gestão do conhecimento parece tratar conhecimento como uma coisa ou mercadoria, mas conhecimento não é uma coisa, e sim um processo complexo e dinâmico. Aquilo que sabemos está constantemente mudando, à medida que adquirimos ou estamos expostos a novas informações sobre o mundo. As associações entre os elementos de que conhecemos sobre algo costuma decair através do tempo, a menos que coloquemos o conhecimento em uso repetidamente.

Para verificar a maneira como o conhecimento é produzido, observa-se que as pessoas necessitam da capacidade de processamento mental e de subsídios teóricos e práticos, nesse caso tanto as pessoas como as organizações podem desenvolver meios que contribuam no processo de aprendizagem tanto individual quanto das equipes nos diversos processos da atividade da empresa.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 41), dentre os estudos de administração verifica-se que a “administração científica se apresenta como uma tentativa de formalização das experiências e habilidades tácitas dos trabalhadores, de modo a gerar conhecimento científico e objetivo”. Isso demonstra que a preocupação dos estudiosos e dos gestores a respeito de maior domínio sobre a produção e a aplicação do conhecimento percorre um caminho significativo em termos de tempo. Tal processo gerou a denominada sociedade do conhecimento.

Compreender a forma como as pessoas desenvolvem suas aprendizagens e como isso pode ser ampliado para a maneira como os grupos interagem e aprendem coletivamente são fatores que as empresas têm buscado identificar. Alguns autores também se empenham nesse desafio e buscam desenvolver sistematizações para explicar estes processos, como Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) que apresentam o Espiral do conhecimento, em um gráfico onde cada um dos quatro quadrantes

representa o processo de aprendizagem. Para facilitar a compreensão, contribui a análise do gráfico, apresentado na Figura 2:

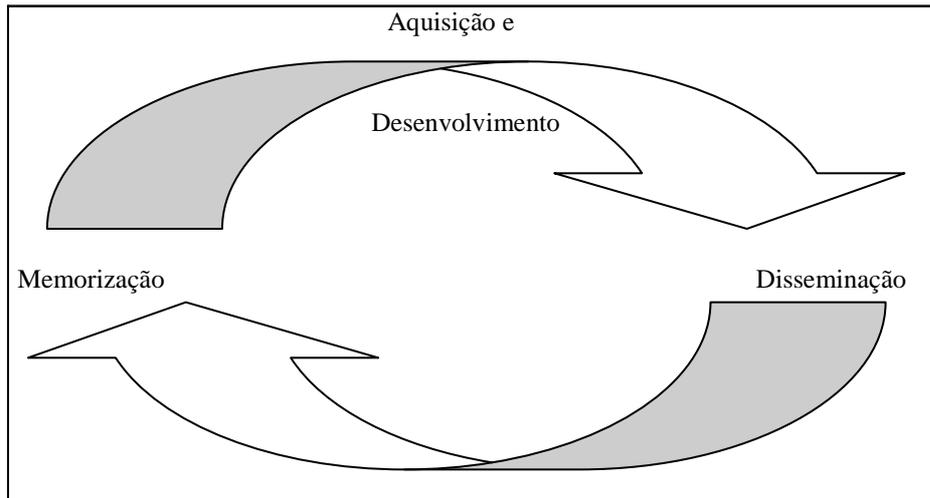
<p><b>Socialização</b></p> <p>Compartilhamento de experiências e modelos</p> <p><b>Conhecimento compartilhado</b></p>	<p><b>Externalização</b></p> <p>Diálogo e reflexão coletiva: metáforas e analogias</p> <p><b>Conhecimento conceitual</b></p>
<p><b>Internalização</b></p> <p>Aprender fazendo</p> <p><b>Conhecimento operacional</b></p>	<p><b>Combinação</b></p> <p>Rede de conhecimento cristalizado em um novo produto</p> <p><b>Conhecimento sistêmico</b></p>

**Figura 2** – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos e conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito

**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 81)

O conhecimento que uma pessoa possui a respeito de determinada atividade, e que seja repassado para outras, pode ser apreendido e combinado com os demais conhecimentos que este já tem e pode levá-lo a executar diferentes atividades baseadas no novo conhecimento somado aos demais. Isso gera uma ampliação no conhecimento e na habilidade dos envolvidos no processo. Mesmo as pessoas que estão compartilhando seus conhecimentos podem sofrer transformações, tanto por influência dos demais envolvidos que podem contribuir com dicas e sugestões quanto pela relação individual. Outro fator é a reflexão sobre a atividade, que pode modificar a percepção e aperfeiçoar o processo.

Ainda ilustrando como as pessoas podem interagir para trocar informações e experiências para contribuir com a ampliação do conhecimento individual e organizacional, Fleury (2002, p. 142) destaca três momentos do processo, que são: a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, a disseminação do conhecimento e a construção da memória. Destaca-se, a seguir, a representação do processo para contribuir com a compreensão.



**Figura 3** – Gestão do conhecimento

**Fonte:** Fleury (2002, p. 143)

A troca de informações de maneira contínua também é o destaque desta proposição, assim como para os autores anteriores a integração entre os envolvidos e a continuidade do processo é que gera a ampliação do conhecimento entre os membros de um grupo.

O conhecimento individual passa pela aplicação onde se constata seu efetivo valor prático e os devidos ajustes com a realidade operacional da aplicação, posteriormente, é compartilhado com outros membros da equipe, constituindo a fase de disseminação, na qual se poderá ampliar a escala de uso daquele conhecimento. Na seqüência, os membros da equipe guardam na memória as informações assimiladas na troca de experiências e as mesmas ficam incorporadas aos demais conhecimentos dos processos que cada pessoa vivência.

Na visão de Terra (2001, p.42), um dos desafios mais significativos enfrentados pelas organizações da sociedade do conhecimento é o de desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação, onde as empresas. Isto pode ocorrer pela exposição à competição internacional, exigindo aumento de investimento sem qualificação profissional, pesquisa e desenvolvimento (P&D), além de, práticas gerenciais modernas que possam gerar indução da organização ao ambiente voltados à inovação de produtos e processos.

Na concretização destes aspectos percebe-se a integração dos conhecimentos das pessoas que estão envolvidas nas diversas atividades da empresa e também, da tecnologia. A GC é a maneira como estudiosos e gestores chegam ao processo

de coordenação desses fatores e buscam obtenção de maior desempenho para as empresas.

### **2.1.1. Práticas de Gestão do Conhecimento**

Com a crescente competitividade entre as empresas, gestores buscam alternativas para ampliar seus resultados, aliados às diversas tecnologias e metodologias para incrementar a produtividade. A GC e, mais especificamente, as Práticas de Gestão do Conhecimento são alternativas de ampliação dos resultados.

O aprofundamento dos estudos acerca da produção do conhecimento leva à observação de alguns procedimentos que, quando aplicados de maneira sistematizada nas atividades das empresas, contribuem para potencializar os resultados. Gestores e estudiosos enunciam maneiras de coordenar o conhecimento dos envolvidos no processo para potencializar o desenvolvimento de produtos e de serviços que gerem diferenciais para a empresa e a torne mais competitiva no mercado.

Compreender melhor os elementos que se interligam nas atividades da empresa, e como influenciam o desempenho, revela que se pode coordenar estes elementos em prol dos objetivos organizacionais. Para Kaplan e Norton *apud* Takahashi e Takahashi (2007, p. 196), o capital intelectual da empresa é composto por três elementos “capital humano: são as habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades necessárias para a estratégia. Capital da informação: são as informações estratégicas, a disponibilidade de sistemas de informação. Capital organizacional: é composto pela cultura, liderança, alinhamento e trabalho em equipe.” Articular estes elementos com uso de práticas de GC tem sido desafio constante na realidade das organizações.

Resultados práticos têm mostrado que o uso de metodologias para se implementar a gestão do conhecimento nos processos produtivos tem surtido bons efeitos para as empresas, dentre eles, destacam-se as práticas mais usuais, que são: banco de competências; *benchmarking*, comunidades de prática, educação corporativa e universidade corporativa, fóruns/ listas de discussões, gestão de conteúdo, gestão por competências, gestão do capital intelectual, gestão eletrônica de documentos, inteligência organizacional/ competitiva, mapeamento / auditoria de

competências, mapeamento de processos, melhores práticas, memória organizacional, narrativas, portais corporativos e sistemas *workflow*, como mostra o Quadro 1:

<b>Prática de Gestão do conhecimento</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autor</b>
Benchmarking	A arte de Copiar sem ser plagiador. Escolher o que copiar, de onde e de quem. Observar processos e adaptá-los à realidade da empresa.	Cruz, 2002
Coaching e mentoring	Significa privilegiar o curto prazo, ir ao encontro dos interesses e expectativas individuais, apoiar profissionais na necessária readaptação, criar uma relação de discrição, de exclusividade, reduzir resistências com maior flexibilidade e gradação da profundidade.	Hillesheim, 2007
Comunidades de Prática	Consiste em um grupo de profissionais, informalmente relacionados uns com os outros através da exposição a uma classe comum de problemas, a uma busca comum de soluções, e deste modo, incorporando um estoque de conhecimento.	Lens e Peter, 1999 Citado Por Kimeck, 2007
Educação e Universidade Corporativa	Consiste em um processo de aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, visando melhorar a capacitação técnica e cultural do profissional.	Mudim, 2002
Gestão de Conteúdo	Um sistema de gestão de conteúdo é geralmente composto de módulos que fornecem funcionalidades básicas sobre as quais desenvolvem-se as aplicações mais próximas do usuário final	Pereira & Bax, 2002
Gestão por Competências	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Fleury e Fleury, 2000
Gestão do capital intelectual	É a soma do conhecimento de todos que proporciona a vantagem competitiva da empresa. O conceito de gestão do conhecimento parte do entendimento de que todo o conhecimento existente na empresa pertence à organização como um todo.	Stewart, 1998
Gestão Eletrônica de Documentos	A Gestão Eletrônica de Documentos - GED, é uma disciplina que une a ciência da informação e a ciência da computação, sendo composta por um conjunto de ferramentas que permite a convergência e a administração de documentos analógicos e digitais através do uso de computadores.	Spangler, 2007
Inteligência organizacional / competitiva	É um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação de informação sobre as atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa.	Massari, 1959 Citado Por Carvalho, 2001
Mapeamento / Auditoria de Competências	O mapeamento é uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento individual e organizacional. No mapeamento de competências devem ser avaliadas as competências atuais dos colaboradores e as competências fundamentais para o funcionamento dos processos de negócios. Uma auditoria é um estudo ou inventário dos recursos, aquisições, requisitos, sistemas e procedimentos utilizados na empresa.	Rossato, 2002

## Continuação Quadro 1

Prática de Gestão do conhecimento	Conceito	Autor
Mapeamento de Processos	O mapeamento de processos é um instrumento gerencial analítico e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças	Hunt, 1996 Citado Por Vilella, 2000
Melhores práticas	A busca de melhores práticas visa incentivar a busca permanente interna e externa de melhores práticas, de modo a permitir a melhoria contínua dos processos com o máximo aproveitamento dos esforços já realizados.	Macedo Et Al., 2007
Memória organizacional	A memória organizacional (MO) é uma representação explícita e persistente do conhecimento e informação em uma organização. Qualquer parte do conhecimento ou informação que contribui para a performance da organização pode ser armazenada nela, e sua principal função é melhorar a competitividade da organização, melhorando assim a maneira de gerenciar o conhecimento.	Hust Citado Por Macedo e Machado, 2007
Narrativas	Gestão da narrativa se situa entre a gestão do conteúdo e a do contexto, pois ela cria seu próprio contexto, só que em alto nível de ambigüidade. Seu uso está mais próximo dos padrões naturais de aquisição do conhecimento das organizações por que: 1. Narrar é mais fácil e menos oneroso para captar uma idéia do que o conhecimento por escrito. Por exemplo, eu posso gravar em videoteipe algo que gastaria uma hora ou mais escrevendo. 2. Narrar é um processo natural. Quando você enfrenta uma tarefa nova ou um problema, precisa descobrir pessoas com quem conversar e fazer perguntas para que elas lhe forneçam respostas e conselhos de acordo com o contexto, e que não podem ser obtidas por meio de revisões de projetos anteriores ou das "melhores práticas".	Sebrae, 2007
Portais Corporativos Sistemas Workflow	Sites desenvolvidos em HTML simples, mecanismos de busca avançados e classificação automática, sistemas de gestão de conteúdo, biblioteca digitais, sites de e-commerce, aplicativos de várias naturezas que são browser-bases, intranets com vários tipos de aplicativos e plataformas de desenvolvimento sofisticadas.	Terra, 2007

**Quadro 1 - Práticas de Gestão do Conhecimento**

**Fonte:** Autores citados no Quadro, adaptados pela pesquisadora (2007).

As diversas práticas para se trabalhar o conhecimento dos envolvidos no processo, apresentadas no Quadro 1, demonstram as possibilidades que uma organização pode fazer uso para sistematizar as informações e conhecimentos que circulam em seu processo, de modo a contribuir para que as pessoas envolvidas tenham maiores condições de avaliar uma situação e tomar uma decisão.

Para que estas práticas possam ser inseridas em contexto organizacional, os gestores do processo devem estar preparados e devem trabalhar também a estrutura da empresa para a implantação destas práticas, além disso, os colaboradores devem ser informados e sensibilizados de sua parte do processo. Somente poderá ser possível estabelecer o uso de práticas para a utilização das

informações e conhecimentos em prol dos objetivos planejados para a empresa, se forem investidos tanto em recursos físicos e tecnológicos como nas pessoas.

Para que se obtenha um melhor desempenho em nível organizacional em termos de produção do conhecimento, as práticas de GC contribuem para este processo. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83), “a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual”.

Os gestores que coordenam os processos de conhecimentos devem observar as práticas de GC que se adaptam à sua organização e disponibilizar os recursos e informações para que estas sejam introduzidas e propiciem a identificação, o registro e a troca de informações entre os colaboradores e tais integrantes dos processos organizacionais, e, com o uso das práticas de GC podem vir a possibilitar maior sinergia e condições favoráveis para melhorias e evoluções nas metodologias de trabalho, bem como do desenvolvimento de produtos que contribuem para que a empresa se torne mais competitiva.

As práticas de GC são elementos estratégicos para a busca de inovação em produtos e processos, capaz de impulsionar a troca de conhecimento entre os integrantes em prol de melhor desempenho no mercado. Terra (2001, p. 54) salienta que “o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais”.

### **2.1.2. Gestão do Conhecimento no contexto organizacional**

As organizações recebem os indivíduos com uma vivência social que lhes possibilitou desenvolver competências e habilidades próprias, cada trabalhador tem certas aptidões para a realização das atividades dentro do processo produtivo da empresa onde estão inseridos.

Ao coordenar e acompanhar os resultados das atividades, os gestores percebem uma maior eficiência em alguns trabalhadores pela forma como executam as tarefas. Identificar e compreender como ocorre o processo da aprendizagem em cada indivíduo é uma questão complexa e que requer uma análise de maior profundidade. Para Terra (2001, p. 60), “apesar de todo o avanço na capacidade

computacional, o cérebro humano continua a ser, provavelmente, a estrutura mais complexa do universo e fonte de todo o conhecimento”.

A preocupação em relação ao funcionamento das formas como se processa a aprendizagem organizacional tem motivado estudos e esforços de diversos autores para ampliar a compreensão deste processo. Sobre isso, Fleury (2002, p. 135) apresenta o resumo das principais definições sobre a aprendizagem organizacional está no quadro 02:

Aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros.	ARGRYS, 1992
Aprendizagem organizacional significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão.	FIOL e LYLES, 1985
Organizações que aprendem são organizações capazes de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e <i>insights</i> .	GARVIN, 1993
Uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.	SENGE, 1990

**Quadro 2** - Definições sobre aprendizagem organizacional

**Fonte:** Adaptado de Fleury (2002, p. 135)

A vivência das situações pessoais, tanto individuais quanto coletivas, de forma a identificar a motivação dos acontecimentos e seus resultados gera um processo de reflexão que contribui para compreensão e aprendizagem. Dentro do contexto organizacional, isso pode ser coordenado de modo que as pessoas estejam conscientes deste processo e os resultados sejam benéficos em termos de desempenho.

Com uma maior atenção às questões de produtividade e de competitividade, os gestores têm atribuído uma maior importância para o fator de aprendizagem dos trabalhadores, bem como da forma como o conteúdo apreendido é aplicado em prol do processo. No campo teórico, esta questão tem se tornado debate constante para a verificação destes fatores. Em relação a isso, Terra (2001, p. 60) ressalta que,

A gestão da Criatividade, do Aprendizado e, mais recentemente do Conhecimento no mundo empresarial tem sido tratada primordialmente por estudiosos das teorias administrativas, mais especificamente e originalmente,

por pesquisadores ligados ao estudo da inovação e administração da tecnologia e de P&D.

Analisar e identificar fatores relevantes no processo da aprendizagem pode render às organizações vantagens competitivas. As pessoas envolvidas no processo produtivo são dotadas de conhecimento e de capacidades de inovar em produtos e processos. Os trabalhadores diretamente ligados à realidade, à cultura, à atividade, métodos e recursos produtivos da empresa podem identificar com maior eficiência novas metodologias para a realização das atividades, bem como no desenvolvimento de produtos e serviços e produtos que melhor atendam às necessidades dos consumidores.

No processo de fomento, a capacidade criativa e de aprendizado dos colaboradores, a convivência e a troca de experiências entre eles é fator de grande importância neste processo. Starkey citado por Terra (2001, p. 64), afirma que “um agente humano individual é de certa forma o mapa que dirige o seu comportamento, e este mapa é o que é pelas interações que os indivíduos têm uns com os outros. Indivíduos são co-autores de sua individualidade, construída pela interação com os outros”. Este fator reforça a importância de estimular o trabalho em equipes e o compartilhamento de experiências para que ocorra a sinergia do processo de aprendizagem e as inovações para os processos, produtos e serviços da empresa.

Focar os esforços na formação de uma equipe com grandes valores individuais não se torna garantia de uma organização com elevado nível de aprendizagem, pois a interação dos indivíduos é o que melhora a performance do processo de aprendizagem. Ainda Senge citado por Terra (2001, p. 65) afirma que, a aprendizagem nas organizações ocorrem por intermédio dos indivíduos.

Para Terra ainda, o aprendizado individual não é garantia de aprendizado organizacional, mas sem ele a organização não aprende. A expansão do conhecimento das pessoas, de suas capacidades de produzirem resultados, da maneira pensar e buscar aspiração coletiva com liberdade, de forma incentivada pela organização propiciando constante aprendizado individual e coletivo.

Este é um fator identificável nos processos produtivos e, tanto os trabalhadores como os gestores percebem que a interação é uma forma de se atingir um melhor desempenho. Starkey, citado por Terra (2001, p. 65), diz que a “Organização que Aprende’ é uma metáfora, cujas raízes estão na visão e na busca de uma estratégia

para promover o auto-desenvolvimento individual dentro de uma organização em contínua autotransformação”.

Fazer uso de técnicas e ferramentas que melhorem os resultados nos processos organizacionais tem sido uma busca constante tanto no estudo de novas metodologias e teorias administrativas, como na prática diária dos gestores, engenheiros, empreendedores e trabalhadores envolvidos nos processos. Torna-se complexo afirmar que um conhecimento esteja dissociado do outro, ou seja, para se concretizar o processo de aprendizagem com maior eficiência, torna-se um desafio estabelecer se o processo deva ser prático ou teórico.

A discussão a respeito das formas de aprendizagem parte dos modelos mentais de Senge e Kim, citados por Fleury (2002, p. 135), que analisam a passagem da aprendizagem em nível individual para a coletiva, e apresentam como processo de aprendizagem dois modos:

- Aprendizagem Operacional: com base na aquisição e desenvolvimento de habilidades físicas, que conduzem as ações (Know-how).
- Aprendizagem conceitual: com base na aquisição e desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais em uma dada situação ou experiência (Know-why).

Percebe-se que as duas se complementam para que o processo de aprendizagem possa surtir bons resultados, para que os trabalhadores executem com sucesso uma atividade, o conhecimento acerca dos conceitos em relação à maneira como a tarefa deve ser executada, podendo contribuir assim, com o domínio da prática, que auxiliará para que o entendimento tanto dos conceitos como da forma de operacionalização. Diante dessa realidade, os gestores devem propiciar treinamentos que englobem tanto a parte operacional quanto a conceitual.

Para que os trabalhadores assimilem com maior propriedade os conceitos, não há uma unanimidade em termos de definição metodológica para se atingir este objetivo. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 25), isso pode ocorrer de formas distintas, onde se destacam versões diferenciadas para demonstrar a aquisição de conhecimento e a aprendizagem.

Duas grandes tradições epistemológicas na filosofia ocidental. O racionalismo argumenta que o verdadeiro conhecimento não é produto da experiência

sensorial, mas sim de um processo mental ideal. Segundo essa visão, existe um conhecimento a priori que não precisa ser justificado pela experiência sensorial. Por outro lado, o empirismo alega que não existe conhecimento a priori e que a única fonte do conhecimento é a experiência sensorial. (NONAKA e TAKEUCHI 1997, p. 11).

O conhecimento nas organizações pode ocorrer através dos indivíduos, à soma das experiências vir a gerar o conhecimento e a competência para que cada trabalhador desenvolva suas atividades. Percebe-se que, a integração da equipe pode possibilitar a troca de informações e conhecimentos.

Bethlem (2002, p. 19) destaca que “aprendizagem social significa aprender por observação do comportamento de outros indivíduos inseridos em nosso contexto social”. O conhecimento da equipe torna-se mais amplo que a soma do conhecimento dos indivíduos, pois a organização passa a ter colaboradores que aplicam técnicas para a solução de problemas e geram soluções criativas e inovadoras ao processo produtivo. Isso será o resultado da aprendizagem e da aplicação dos conhecimentos no contexto organizacional.

Na realidade organizacional, o conhecimento operacional torna-se fator decisivo em prol dos resultados do processo e do funcionamento da própria empresa. Para Fleury (2002, p. 135), tanto o conhecimento operacional quanto o conceitual são elementos importantes, no qual destaca que: “embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais tem de estar associado ao conhecimento conceitual”. Este fator revela a importância da formação técnica dos colaboradores, que além de conhecerem como desenvolver as atividades práticas, devem estar conscientes da forma como se estruturam os conceitos da área. Com isso, a análise de problemas e de alternativas para a realidade operacional torna-se um elemento de maior eficiência para a empresa.

Para que a equipe obtenha resultados favoráveis em termos de ampliação do conhecimento coletivo, as formas de gestão da equipe são fatores influenciadores no processo. Para Terra (2001, p. 226), “a Gestão do Conhecimento não envolve, portanto, apenas a adoção de algumas práticas gerenciais, mas, também um grau elevado de compreensão, estímulo e mesmo empatia com os processos humanos básicos de criação e aprendizado tanto individual quanto coletivo”.

As organizações que estimulam o desenvolvimento de contextos favoráveis à integração dos colaboradores, obtêm resultados positivos na aprendizagem organizacional e no desempenho das atividades. A equipe torna-se mais crítica e participativa na resolução de problemas e na proposição de metodologias de trabalho que impulsionem a criatividade e a inovação nos processos produtivos.

Ao se trabalhar na implantação da GC, tanto gestores como colaboradores devem avaliar a realidade da empresa e perceber as reais dificuldades, bem como compreender que os resultados estão voltados para o longo prazo e são de difícil identificação e mensuração. Para Torquato e Contador (2006, p.04), “estratégias coordenadas e de longo prazo com o objetivo de solucionar problemas da empresa, desenvolver climas, maneiras de trabalhar, relações, sistemas de comunicação e de informações” são elementos que alimentam o conhecimento dos colaboradores e geram aprimoramento de processos, produtos e serviços.

Nesse sentido, a busca de resultados no Gerenciamento do Conhecimento das organizações requer que os gerentes desenvolvam habilidades e competência que contribuam para o desenvolvimento da equipe. Segundo proposição de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 181), para que os gerentes, de nível médio, sejam engenheiros eficazes do conhecimento, deverão possuir as seguintes características:

1. Estar equipados com excelentes capacidades de coordenação e gerência de projetos.
2. Ser qualificados na elaboração hipóteses para criar novos conceitos.
3. Ter capacidade de integrar as diversas metodologias para a criação do conhecimento.
4. Ter habilidades de comunicação para encorajar o diálogo entre os membros da equipe.
5. Ser proficientes no uso de metáforas, visando ajudar os outros a gerar e expressar a imaginação.
6. Desperta confiança entre os membros da equipe.
7. Ter a habilidade de prever o curso de ação futuro com base em uma compreensão do passado.

Avaliando as considerações destes autores, observa-se que ao se eleger as pessoas que exercerão cargos de gerentes em nível médio nas organizações, que tenham o propósito de realizar a gestão do conhecimento dos integrantes do processo produtivo, algumas características devem ser observadas e o desenvolvimento e treinamento destes profissionais deve também ser uma preocupação constante para a obtenção de resultados eficazes.

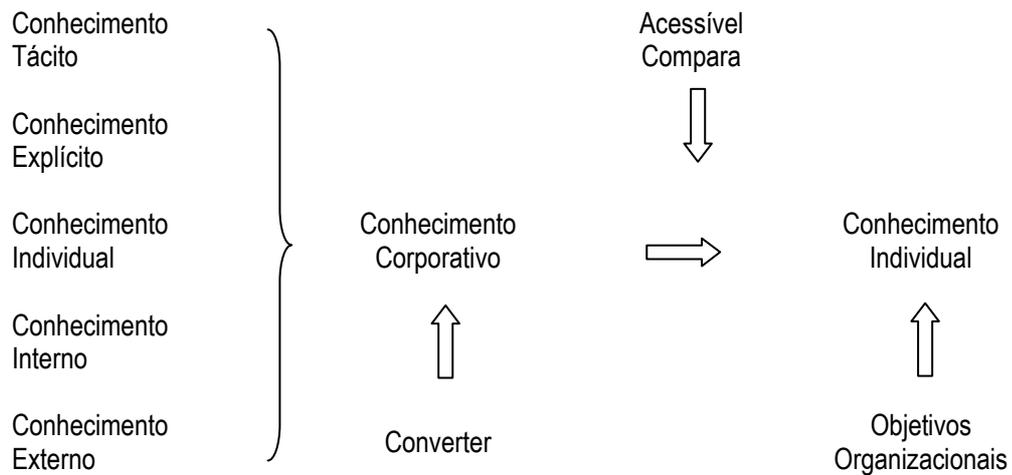
As empresas buscam gerar produtos e serviços diferenciados e que fomentem resultados favoráveis no mercado. Para isso, elas se apóiam no conhecimento e na criatividade de seus colaboradores. Em se tratando de criatividade, a mente humana procede segundo seqüências que Gurgel (2001, p. 90) apresenta como sendo:

- Estímulos: para aprender a aguçar os sentidos e estimular a percepção dos estímulos do meio ambiente para, com acuidade, levantar todos os eventos em torno do tema. Pensamento: a mentalização dos raciocínios passará a ser estimulada pela percepção.
- Memória: com a memorização dos fatos que são utilizados pelo desenvolvimento de raciocínios a respeito do tema. Imaginação: os raciocínios elaborados e memorizados servirão de base para o desenvolvimento da imaginação criadora que sempre está associando as velhas idéias com as novas.

A forma como serão trabalhados os diversos aspectos da gestão das pessoas envolvidas no processo pode estimular um ambiente que seja mais favorável para a criatividade e, com isso, gerar inovação entre os setores da empresa para que se desenvolvam produtos, serviços e processos diferenciados, possibilitando que a empresa obtenha destaque em sua área de atuação.

O elemento que contribui mais diretamente para a formação do conhecimento organizacional são as pessoas que estão envolvidas nos processos. Sobre isso, Barreto (2006, p. 5) ressalta que “o foco principal ao implantar um programa de GC, de qualquer amplitude, é o homem, são, portanto, as pessoas”. Percebe-se que a habilidade para se observar os processos de integração e de comunicação dos colaboradores torna-se metodologia para que os gestores coordenem atividades que contribuam para ampliar o conhecimento na organização.

Para compreender melhor como ocorre na realidade organizacional o compartilhamento de informações e de conhecimento entre as pessoas, setores, fornecedores e demais envolvidos nos processos da empresa, Tarapanoff (2006, p. 124) demonstra que o compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos entre os diversos membros do processo, permitirão aumentar o conhecimento individual de todos, gerando um efeito sinérgico entre os indivíduos na consecução dos objetivos da própria organização, conforme ilustrado na Figura 4.



**Figura 4** - Gestão do conhecimento nas organizações

**Fonte:** Adaptado de Tarapanoff (2006, p. 124) citando (KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000)

Embora verificando a dificuldade de se controlar os diversos elementos presentes no processo de aprendizagem, percebe-se que é possível para os gestores, e mesmo os envolvidos no processo, identificarem e perceberem que a interação entre os conhecimentos: tácito; explícito; individual; interno e externo formam a base do Conhecimento Corporativo, ou seja, a empresa é resultado da soma dos diversos conhecimentos que integram seus processos.

Verifica-se, inclusive, que na medida em que os diversos membros da organização acessam e compartilham as experiências e as percepções do conhecimento corporativo, o conhecimento de cada indivíduo é potencializado e converte-se em ações que levam à concretização dos objetivos da empresa.

O desafio concentra-se, pois, em sensibilizar os envolvidos no processo a respeito da importância em compartilhar seu conhecimento e disponibilizar estas informações para que a organização amplie o conhecimento corporativo, através da efetiva participação de todos. Inicialmente, torna-se estratégico criar um ambiente colaborativo, onde se estabeleça confiança para a efetiva participação e

cooperação, tão logo fique claro que não haja ameaças aos interesses individuais e que, com a troca de conhecimento a empresa cresce e todos os envolvidos são beneficiados pelos resultados, torna-se menos ameaçadora a efetiva participação de todos.

A integração dos gestores com os propósitos da organização é um elemento básico para desencadear todo o processo. Após esta etapa, o controle, o acompanhamento dos resultados práticos, a identificação e a avaliação dos resultados obtidos, com constante readequação de propósitos e alteração de ações implementadas, contribuem para a formação de uma equipe de gerentes de nível médio que apresentem as características mencionadas pelos autores.

Para se chegar a uma equipe de gerentes de nível médio que atendam às condições elementares da gestão do conhecimento, a equipe de gestores do primeiro escalão da empresa deve estar apta e preparada para o processo total de conhecimento organizacional. Mesmo estando um pouco mais afastados do processo operacional em relação aos gerentes de nível médio, os gerentes de primeiro escalão acabam por dar o senso de direção às atividades de criação do conhecimento de uma empresa. Por esta razão, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 181) destacam três importantes características, cujos profissionais devem apresentar em relação às atividades que desenvolvem no processo produtivo:

1. Expressando os conceitos principais sobre o que a empresa deve ser
2. Estabelecendo uma visão do conhecimento sob a forma de uma visão da empresa ou declaração de políticas; e,
3. Estabelecendo padrões que justifiquem o valor do conhecimento que está sendo criado.

Com esta postura, os gestores facilitam a compreensão dos colaboradores e podem gerar maior confiança nos envolvidos no gerenciamento do conhecimento e informações sobre o processo. Podendo, tornar-se mais fácil e natural a contribuição destes na geração de conhecimento e evolução da atividade.

Com a missão de tornar o conhecimento individual institucionalizado, possibilitando que a organização atinja a seus objetivos, percebe-se a que a organização da estrutura da empresa e a formação de uma equipe capacitada e com as características necessárias para enfrentar tal desafio, tornam-se fator crítico para

o desempenho. Além destas características destacadas para os membros da equipe, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 175) apresentam a descrição e os níveis hierárquicos (Quadro 3) recomendáveis para o envolvimento dos membros do processo da gestão do conhecimento que será formado na empresa.

Profissionais do conhecimento	Funcionários da linha de frente e gerentes de linha
Engenheiros do conhecimento	Gerentes de nível médio
Gerentes do conhecimento	Altos gerentes

**Quadro 3** - Equipe de criação do conhecimento

**Fonte:** NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 175).

Com esta proposição, os autores deixam claro que o envolvimento dos diversos níveis hierárquicos da empresa, contribui para o conhecimento operacional e de coordenação de atividades gerem soluções para os problemas e visualize novas possibilidades para produtos, processos e serviços. Percebe-se que mesmo com a complexidade de coordenação dos diversos conhecimentos, a habilidade das pessoas que coordenam e executam as atividades e a troca de informações, levará à produção do conhecimento corporativo.

No ambiente organizacional, o conhecimento dos indivíduos é que possibilita a empresa a atingir seus objetivos. Fica claro, então, que além de concentrar esforços em focar o mercado, identificar expectativas e necessidades dos consumidores, adequarem sua estrutura física e tecnológica, selecionar fornecedores e matéria prima, também a gestão entre os conhecimentos: tácito, explícito, individual, interno e externo formam a base do Conhecimento Corporativo. Assim também os diversos níveis hierárquicos devem conhecer sua área de atuação para contribuir com o desempenho da empresa, tornando-a mais competitiva e preparada para atuar num ambiente de constantes desafios.

### **2.1.3. Aplicação de Programa de Gestão do Conhecimento**

Realizar uma avaliação do cenário de atuação da empresa e propor estratégias que impulsionem o atendimento da liderança mercadológica é uma maneira de ampliar a participação e lucratividade do processo produtivo, o desafio está em integrar as estratégias com um programa de Gestão do Conhecimento. Para tanto, Tarapanoff (2006, p. 128) propõe três fases de uma proposta metodológica que

orientam na implantação de um programa de gestão do conhecimento como estratégia para que as organizações melhorem seu desempenho.

Segundo a metodologia proposta, o programa deve seguir ordenadamente as seguintes fases: 1) análise; 2) desenho; 3) implantação. Estas fases ainda têm suas operações que podem ser apresentadas, de forma resumida, no Quadro 4:

Fase de Análise	Fase de Projeto	Fase de Implementação
Auditoria do conhecimento Mapa do conhecimento	Gestão de conteúdos cognitivos Desenho de recursos documentários Comunidade de GC	Programa-piloto e migração Desenvolvimento de ferramentas tecnológicas

**Quadro 4** - Fases e operações para implementação de um programa de gestão do conhecimento

**Fonte:** Adaptado de Tarapanoff (2006, p. 124)

Com esta metodologia, tornam-se mais claro para gestores e colaboradores os procedimentos a serem seguidos para implementar um programa de gestão do conhecimento em sua empresa e alinhar este ao planejamento estratégico para ampliar a competitividade em sua área de atuação. O desenvolvimento deste dependerá da compreensão de cada fase e suas operações para que o programa de gestão do conhecimento chegue aos resultados esperados.

### Fase de análise

Inicialmente as atividades concentram-se em auditoria e mapeamento do conhecimento; os envolvidos no processo devem verificar quais conhecimentos são necessários para suas atividades. Isso se torna papel da auditoria do conhecimento.

Para que se desenvolva a auditoria do conhecimento, Tarapanoff (2006, p. 128) destaca que não há uma metodologia padronizada, mas sugere “elaborar e utilizar um questionário, a ser repassado seletivamente aos membros da organização”. Inclusive, podem-se utilizar entrevistas e observação, verificando os conhecimentos individuais, os conhecimentos específicos de cada setor e que contribuem para os resultados da empresa.

Ao final do processo de auditoria do conhecimento e do mapeamento dos conhecimentos, que a empresa possui, será gerado um mapa dos conhecimentos

necessários para a empresa e outro dos conhecimentos que a mesma possui. Ao se comparar estes dois levantamentos, pode-se perceber as potencialidades e as deficiências da organização em termos do conhecimento que é necessário e estratégico para se atingir seus objetivos.

Após a comparação, torna-se possível perceber lacunas de conhecimento na organização, possibilitando a busca e incorporação de conhecimentos que sejam importantes para o desempenho do processo. Assim, podem-se identificar conhecimentos que não contribuem e podem ser dispensados por inutilidade ou obsolescência.

Outro fator de destaque no processo de comparação e análise, relaciona-se à possibilidade de subsidiar decisões como investimentos em recursos materiais, humanos, tecnológicos para atender aos conhecimentos específicos que a empresa necessita em suas atividades para ampliar seu desempenho.

### **Fase de projeto**

Por ocasião do desenvolvimento do projeto para o programa de Gestão do Conhecimento empreender as operações de: Gestão de Conteúdos Cognitivos; Desenho de Recursos Documentários e Comunidade de GC, novamente os cuidados com os detalhes e atividades a serem trabalhados no processo também desempenham um papel crítico para o sucesso do programa.

Converter a informação de modo a possibilitar que o conhecimento das pessoas em relação aos processos, tarefas, mercados entre outros, seja representado em forma de documento e possa ser acessado por outras pessoas, gerando troca de informação e conhecimento, passando pela primeira fase que foca o planejamento de processos de gestão de conteúdos cognitivos, o resultado deste processo reflete-se em melhor execução das atividades.

Ao trabalhar conteúdos cognitivos, Tarapanoff (2006, p. 130) realiza a definição do processo de gestão de conteúdo cognitivo como sendo: “conjunto de decisões que vão determinar e regular o ciclo de vida desses conteúdos cognitivos dentro de uma organização. Geralmente, costuma-se distinguir três fases neste ciclo de vida: criação, tratamento e manutenção”.

Os responsáveis por determinadas fases do processo relatam os procedimentos e criam o conteúdo que posteriormente será analisado. Solicita-se que se criem palavras-chave representativas do conteúdo e, informações adicionais que, posteriormente, pode ser tratado e melhor elaborado para que as pessoas que buscarem este conteúdo possam utilizá-lo na compreensão ou execução de suas tarefas.

Na fase de tratamento, o conteúdo é submetido a uma dupla revisão. Especialistas decidem e avaliam a importância do conteúdo para a organização, posteriormente, trabalha-se na formatação e no planejamento do documento que contém as informações e será incorporado ao sistema documentário e disponibilizado para compartilhamento entre os membros da empresa.

O documento, com o conteúdo gerado e disponibilizado no sistema documentário para acesso de outros membros da empresa, deve passar pela fase de manutenção, onde se verifica constantemente a utilidade e relevância deste para os objetivos da organização, com eliminação, incorporações e atualizações sempre que necessário.

Vencidas as duas primeiras etapas que compreendem a operações de Gestão de Conteúdos Cognitivos e Desenho de Recursos Documentários, passa-se para a última operação que consiste na Comunidade de GC. A definição desta expressão feita por Tarapanoff (2006, p. 132) é classificada como “a equipe ou conjunto de pessoas que vão dedicar-se em tempo parcial ou integral, às tarefas derivadas da implantação do programa de GC na organização”.

Destaca-se, ainda, que os membros desta equipe devem ser pessoas de diferentes especialidades e que atuem em diferentes setores da empresa, vinculadas a partir de então ao responsável pela comunidade de GC, evitando-se múltipla subordinação e com autonomia e recursos necessários para coordenar o programa de Gestão do Conhecimento a ser implementado.

Salienta-se que o preparo dos recursos de comunicação a serem utilizados e, a forma como se dará o relacionamento com os demais setores da empresa, podem contribuir para determinar os resultados do programa de GC, os benefícios para os membros da empresa, além de corroborar para definição e alcance dos objetivos do processo.

## **Fase de implementação**

Após serem trabalhadas as duas primeiras etapas para o desenvolvimento do programa de GC para a empresa, na fase de implementação as operações a serem trabalhadas são: Programa – piloto e migração e desenvolvimento de ferramentas tecnológicas. Assim que forem desenvolvidas a análise e fase de projeto, será verificado pela comunidade de GC se é necessário o programa-piloto para posterior migração ou não e, para isso, diversos fatores serão considerados pela equipe que compõe a comunidade do conhecimento e que implementará o planejado anteriormente no programa de gestão do conhecimento.

A organização dos conteúdos e documentos sobre os conhecimentos levantados e avaliados nas duas primeiras fases, já formatados e adequados aos devidos recursos tecnológicos para acesso dos usuários que necessitam destas informações em suas atividades, será a missão da implementação.

A coordenação do processo e a implementação dar-se-á por meio de um programa-piloto ou, pode ocorrer de maneira definitiva. Em ambas as situações, os recursos de tecnologia de informação que serão disponibilizados para o processo, bem como software e hardware necessitam de planejamento para que sejam adequados às necessidades de gestão das informações. Tarapanoff (2006, p. 135) destaca, também, ferramentas mais focadas no gerenciamento dos conteúdos, como, Programas de *data warehouse*, de mineração de dados e de texto, que permitem, principalmente, armazenar e realizar a gestão de grandes volumes de dados, explorando, simultaneamente, diferentes bases de dados, mesmo que tenham sido criadas com diferentes programas de gestão.

A autora também destaca, a intranet é outro fator que potencializa acesso, uso e troca de informações entre as pessoas envolvidas no processo.

Para que todo o programa de Gestão do Conhecimento surta resultados favoráveis, a autora sugere que sejam desenvolvidas as atividades de observação e análise das atividades dos colaboradores, com muito comprometimento e constante avaliação, inclusive, que a implementação se utilize dos melhores recursos de tecnologia e, principalmente, prepare e treine as pessoas para o acesso e o uso dos

conteúdos gerados, para que isso possibilite a conversão dos conhecimentos individuais em conhecimento corporativo, contribuindo com os objetivos da empresa.

Assim como o planejamento estratégico gera maior conhecimento sobre a organização e seus processos, sobre a coordenação do conhecimento das pessoas, bem como sobre os processos internos e externos da empresa, podem gerar maiores resultados no desempenho, contribuindo com a evolução de processos, produtos e serviços. Com isso, a empresa aplica em prol de seus objetivos, além dos recursos financeiros e tecnológicos, a sinergia das habilidades e conhecimento de seus colaboradores, fornecedores, concorrentes e clientes para potencializar seu resultado, inovando e diversificando em produtos, processos e serviços.

Segundo a proposição de Torquato e Contador (2006, p.03), a implantação da GC tornou-se necessária para buscar idéias e internalizar conhecimentos que sejam adequados à realidade organizacional, uma vez que perceberam “que as pessoas detinham conhecimentos e habilidades que não estavam disponíveis nos manuais, exigindo formas de comunicar e registrar essas informações para transmitir aos demais participantes da empresa”. Neste processo, a mudança organizacional se relaciona com a absorção de uma nova idéia na empresa, gerando resultados em seus processos que levem a melhorar sua competitividade e desempenho mercadológico da organização.

Torquato e Contador (2006) sugerem um guia para a implantação da GC que inicia com estágio de preparação, estágio de implantação, estágio de monitoração e finaliza com estágio de revisão. As diferentes etapas contribuem para o amadurecimento do processo e, inicia-se avaliando-se a estratégia de longo prazo, avaliando as condições e características da empresa, de seu processo e de seu ambiente.

Destaca-se no primeiro estágio, a formação de massa crítica, divulgação interna e treinamento; no segundo momento, ocorrem atividade práticas que geram interferência no estado das operações, desde treinamento e preparação dos trabalhadores até a preparação do local de trabalho, das máquinas e equipamentos para dar suporte ao processo.

No estágio de monitoração vêm as auto-avaliações, análises de resultados e de processos, e, no estágio de revisão, cada setor da empresa verifica as

contribuições do processo e a sua integração com o todo para obter aumento da eficiência geral dos processos e promover a redução dos custos indiretos levando a melhora no clima organizacional.

Na GC os resultados para a empresa e a melhoria em seus processos são observáveis. Sobre isso, Torquato e Contador (2006, p.6) afirmam que “a empresa que aprende, busca continuamente o conhecimento, para manutenção das suas vantagens competitivas. Cria formas de disseminar o conhecimento tácito existente seus empregados”. Sendo assim, fortalece seu processo e torna-se inovadora e capaz de responder com maior rapidez aos desafios mercadológicos e as necessidades dos consumidores, oferecendo produtos e serviços que suprem suas expectativas.

A partir da caracterização de aspectos da Gestão do Conhecimento, suas práticas, conceitos e aplicação no contexto organizacional segundo a definição de autores que referenciam o assunto, parte-se para a análise do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos.

### **3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

No desenvolvimento de produtos alguns estudos e autores revelam que este pode ser um processo sistematizado de forma a contribuir para o desempenho da empresa. Na abordagem deste assunto, a apresentação de algumas proposições neste sentido pode facilitar a compreensão da relação entre a Gestão do Conhecimento e o Desenvolvimento de Novos Produtos.

#### **3.1. DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS**

No atual contexto social e econômico, pode-se identificar um volume grande de empresas que disputam espaço no mercado de negócios para comercializar seus produtos ou serviços de forma rentável e, mediante isso, ampliar o capital investido no negócio. Os consumidores, por sua vez, têm à sua disposição uma diversidade de produtos e serviços, nos quais se podem analisar os fatores de custo x benefício para aquisição, observando-se itens como qualidade, disponibilidade, custo, entrega, atendimento dentre outros.

As pessoas envolvidas nos processos organizacionais estratégicos para fazer chegar aos clientes os produtos e serviços que atendam às suas necessidades, devem coordenar as atividades desde a checagem das expectativas e necessidades dos consumidores, até a confecção dos produtos e serviços para atender a este fim, de forma que a empresa possa ampliar sua participação no mercado e solidificar seu processo produtivo. Nessa perspectiva, Mattar e Santos (2003, p. 314) destacam que o sucesso de uma empresa está associado à sua capacidade de entender como funcionam as forças do ambiente de negócios e de sua competência em converter de forma habilidosa esse conhecimento em produtos e serviços que ofereçam valor superior aos consumidores.

As empresas estão inseridas em um ambiente que tende a sofrer mudanças constantes, isso requer que se observem as alterações e mantenham produtos e serviços em sintonia com as tendências de mercado. Dentre as mudanças no mercado, Gurgel (2001, p. 89) destaca três aspectos mais significativos, que são a tecnologia, mercado e sociedade.

- Tecnologia: focando as mudanças na tecnologia de materiais, equipamentos e processos de produção.
- Mercado: tendo por base as mudanças nos hábitos dos usuários, refletindo na alteração de suas necessidades e alterações de renda, bem como, em suas disponibilidades de recursos.
- Sociedade: quando se verificam as mudanças no ambiente de comunicação de massa, que provoca diversas influências no mercado e a dispersão cada vez mais rápida de novas idéias, desejos e aspectos culturais da sociedade.

O relacionamento destes fatores com a empresa gera mudanças nos produtos, processos e formas de comercialização. As pessoas envolvidas nestes aspectos necessitam de conhecimento e habilidade, de modo que possam impulsionar os resultados e ampliar o volume de negócios. Para tanto, além de captar e atender às necessidades e às expectativas dos consumidores, ajustando o processo produtivo às tendências do ambiente externo.

Para Mattar e Santos (2003, p. 314), o que eleva ainda mais os resultados, relaciona-se à forma como o processo será conduzido, pois para eles “as empresas que excederem as expectativas dos consumidores surpreendendo-os com produtos e serviços inovadores, além de assegurarem vantagens competitivas sustentáveis, podem ocupar posições de liderança em mercados altamente competitivos”.

Considerando-se que a competitividade é elevada e as empresas disputam os consumidores, evidencia-se o papel estratégico no desenvolvimento de produtos e serviços, destacando que a inovação pode vir a impulsionar resultados. Empresas que oferecem produtos similares tendem a compartilhar os mesmos clientes, já, aquelas que oferecem produtos e serviços diferenciados, minimizam a concorrência mantendo seus produtos e serviços mais distantes de comparações.

A preocupação centra-se na maneira como a empresa trabalha a inovação e o desenvolvimento de produtos. Isso requer um esforço constante desta para se adaptar às mudanças do meio ambiente, de forma que: promova-se o surgimento de idéias; que sejam implementadas ações para gerar mudança na linha de produtos ou serviços, bem como na gestão da empresa. Para este processo, Gurgel (2001, p. 89) destaca que se deve atender aos aspectos de estímulo, liberação e realidade:

- Estímulo: onde se verificam quais são os mecanismos que estimulam a geração de idéias novas e aproveitáveis.
- Liberação: para identificar quais são os fundamentos psicológicos que exercem influencia para a liberação da criatividade para novas idéias.
- Realidade: como transformar boas idéias em inovação, que nada mais é do que uma boa idéia transformada em uma realidade comercial.

Esses fatores são coordenados pelos gestores dos processos e diretores da empresa, pois quanto mais favorável o ambiente físico e psicológico onde se inserem os trabalhadores, melhores serão os resultados. Como o desempenho da empresa depende de inovação para surpreender os consumidores com produtos e serviços diferenciados, a importância dos resultados obtidos são influenciadores na liderança de mercado.

Ainda se tratando do empenho das organizações em desenvolver e lançar produtos diferentes no mercado, Mattar e Santos, (2003, p. 314) destacam razões para este processo:

- Diluir o risco do negócio entre vários produtos, evitando dessa forma a dependência de um ou poucos produtos;
- Garantir a sua permanência no mercado por intermédio da substituição de produtos que perderam poder competitivo ou que atingiram o estágio do declínio no ciclo de vida do produto;
- Aproveitar oportunidades de expandir os resultados do negócio por meio da adição de novos produtos;
- Procurar obter melhores resultados com o aproveitamento de ociosidade existente, ou mesmo pela exploração de sinergia nos ambientes interno ou externo à empresa;

- Obter vantagens no mercado com novos produtos, superiores em termos de tecnologia, e outros atributos considerados de valor pelos consumidores;
- Aproveitar desenvolvimentos científicos que se podem converter em soluções inovadoras de produtos e serviços para o mercado;
- Manter-se alinhada com o nível competitivo das demais empresas do setor.

Em relação ao processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, percebe-se que todos da organização devem estar envolvidos, pois se torna um processo mais amplo e as idéias podem vir tanto dos funcionários que atuam no processo e, conhecem as particularidades do produto ou serviço, tanto de funcionários que estejam mais diretamente ligados a outros segmentos do negócio como: fornecedores, vendedores, clientes ou concorrentes. Com isso, os gestores podem visualizar com maior clareza tendências de mercado ou expectativas de consumidores.

Da mesma maneira que para coordenar o conhecimento e as habilidades dos colaboradores torna-se estratégica a formação do conhecimento organizacional e desempenho da empresa, os envolvidos no processo de desenvolvimento de produtos têm um desafio salutar em relação à conquista e à manutenção de mercados por parte da empresa.

Destacando-se as recomendações a respeito das competências e experiências requeridas aos gerentes que atuam diretamente com o processo de desenvolvimento de novos produtos, Crawford, citado por Mattar e Santos (2003, p. 318), sugere que os gerentes tenham vivência multifuncional, não sejam especialistas numa única área, pois, segundo eles, a maioria das atividades deverá ser realizada em cooperação com outras áreas ao longo do processo e a vivência multifuncional ajudará na inter-relação entre elas.

Os autores destacam que os gestores devem - estar dispostos a assumir riscos, uma vez que as boas oportunidades vêm, em geral, acompanhadas de riscos; possuir uma combinação de otimismo e realismo, agressividade e espírito de equipe; ser criativos, e possuir habilidades para gerir processos simples e estáveis e outros caóticos, complexos e mutáveis.

A escolha dos profissionais que devem atuar no processo de desenvolvimento de novos produtos inicia-se, portanto, por uma equipe adequada às condições desta função e, requer, além disso, condições ambientais adequadas como: recursos físicos, financeiros e tecnológicos. As empresas que desejam manter-se fortes em sua área de atuação precisam dar atenção a esses quesitos e acompanhar o desempenho do setor constantemente para, sempre que necessário, adequar às estratégias no desenvolvimento de novos produtos.

Em muitas situações, empresas enfrentam problemas em se tratando do desenvolvimento de novos produtos por não estarem devidamente preparadas. Para tanto, Semenik e Bamossy, citados por Mattar e Santos (2003, p. 319), apresentam três fatores que levam muitas organizações a atuarem com certo empirismo em se tratando do desenvolvimento de novos produtos: “falta de recursos financeiros para tal, em vista de ser um processo complexo e oneroso; desconhecimento dos benefícios; e, falta de tempo hábil, tendo em vista as ações dos concorrentes, pressão dos consumidores, de atacadistas, de varejistas, e de objetivos preestabelecidos”.

Embora os benefícios decorrentes, se tiverem produtos diferenciados, sejam claro para os gestores e empreendedores, o investimento e a manutenção de setores específicos para este segmento nem sempre têm destaque nas organizações o que dificulta o desempenho mercadológico das mesmas.

Gerenciar o processo de desenvolvimento de novos produtos, superando dificuldades de recursos, o desconhecimento de benefícios e escassez de tempo, os resultados podem compensar no desempenho do setor. Observando-se que, tanto o gerenciamento do produto, quanto da equipe, devem ser geridos com muito cuidado em relação aos conhecimentos e habilidades, seguindo-se as características em relação a recursos, tempo e pressão do mercado, o acompanhamento dos resultados e tendências do setor, como elementos que balizarão a atuação do departamento em busca dos objetivos da organização.

O processo de desenvolvimento de novos produtos torna-se elemento de destaque para o sucesso e desempenho da empresa. Em relação a isso, Takahashi e Takahashi (2007, p. 41) salientam que “cada empresa emprega seu próprio processo de desenvolvimento de produtos. Algumas definem um processo preciso e detalhado, e outras empresas possuem processos com pouca estruturação”. A

realidade de cada organização, seu contexto de atuação e os recursos disponíveis serão utilizados de maneiras diferentes, dependendo da necessidade e cultura, levando-a a desempenho mais favorável ou não no seu ramo de atividade.

A preocupação de gestores e estudiosos para com a forma como a empresa deve atuar no processo de desenvolvimento dos novos produtos é destacada por Mattar e Santos (2003, p. 319) que definem este processo como: “a seqüência de atividades para transformar uma idéia ou a solução de um problema em um produto ou serviço que possa ser comercializado. Esse processo consome tempo, contém vários tipos de riscos e é oneroso”.

Conforme a definição de Ulrich e Eppinger, citada por Takahashi e Takahashi (2007, p. 41), o processo de desenvolvimento de novos produtos é descrito como: “uma seqüência de passos ou atividades que uma empresa emprega para conceber, projetar e comercializar um produto”.

Observando-se as proposições desses autores, torna-se um desafio para as empresas o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Escolher quais atividades devem ser desenvolvidas, de que maneira e por quais pessoas da empresa - são aspectos que irão gerar o resultado final para o desenvolvimento de novos produtos e criar o diferencial competitivo.

Destaca-se que estes fatores envolvem tempo, risco e custo. Em alguns casos, foca-se apenas a atuação em produzir aquilo que já se tem pleno domínio, sem se observar as tendências de mercados e os concorrentes, enfrentarem as limitações para se desenvolver novos produtos e oferecer aos consumidores, novas alternativas, é tanto uma maneira de manter o mercado já conquistado como buscar ampliar a participação no mercado.

Quando uma empresa avalia a possibilidade de lançar um novo produto no mercado, deve avaliar também as alternativas de tal intento e analisar as possíveis conseqüências em termos de competitividade em sua área de abrangência. Para tomar a decisão de se lançar um novo produto ou serviço, Mattar e Santos (2003, p. 319) apresentam seis alternativas para a empresa considerar e, que podem levar a ampliação do mix de produtos.

1. Desenvolvimento interno - forma mais arriscada e mais demorada para se desenvolver um novo produto, se comparada com as demais.

2. Desenvolvimento externo – neste caso, a empresa pode contratar consultores, pesquisadores, institutos de pesquisa, elaborar contratos ou convênios com universidades e/ou institutos de pesquisa etc.
3. Compra de patentes – ao comprar uma patente, a empresa, elimina o processo de buscar e/ ou desenvolver uma idéia e converter em um produto a ser lançado no mercado, deve-se considerar o custo e resultado que se espera.
4. Licença ou franquia – esta em adquirir, não só a licença para produzir o produto com a possível exclusividade, mas também a tecnologia de produção, conhecimentos sobre custos, comportamento de mercado e outros importantes conhecimentos e orientações.
5. Compra de produtos/ marcas de terceiros – compreende a aquisição ou compra de produtos/ marcas ou linhas de produtos/ marcas já existentes no mercado e pertencentes a outras empresas.
6. Compra de outra empresa – esta última opção é, sem dúvida, a menos arriscada e a mais cômoda, avaliando-se também, custo e resultados.

Ao escolher qual alternativa deva ser empregada para o desenvolvimento de novos produtos, a empresa deve considerar sua realidade, a postura do mercado e dos concorrentes e o potencial de seu processo. Assim, aliar mais de uma alternativa ou, decidir-se por uma delas, compreende a análise de muitos fatores e a participação dos gestores responsáveis pelo processo e dos empreendedores do negócio, compartilhando suas opiniões e experiências, para que a decisão possa ter como base avaliações criteriosas e sintonizadas com a realidade da empresa.

Para Takahashi e Takahashi (2007, p. 41), cada empresa, que emprega sua metodologia própria para o desenvolvimento de produtos, em alguns casos isso ocorre de maneira precisa e detalhada, em outros, com pouca estruturação. No entanto, destacam que uma mesma empresa, pode definir seguir vários tipos de processos para cada tipo diferente de projeto de desenvolvimento de produto.

Ao trabalhar o desenvolvimento de um novo produto, Urbam e Hanser, citados por Mattar e Santos (2003, p. 320), demonstram que a decisão da empresa pode se utilizar tanto de uma estratégia reativa quanto uma pro-ativa. A opção que será escolhida deve considerar o tipo de oportunidade percebida, a possibilidade de proteção legal do novo produto, a possível resposta do mercado em termos de

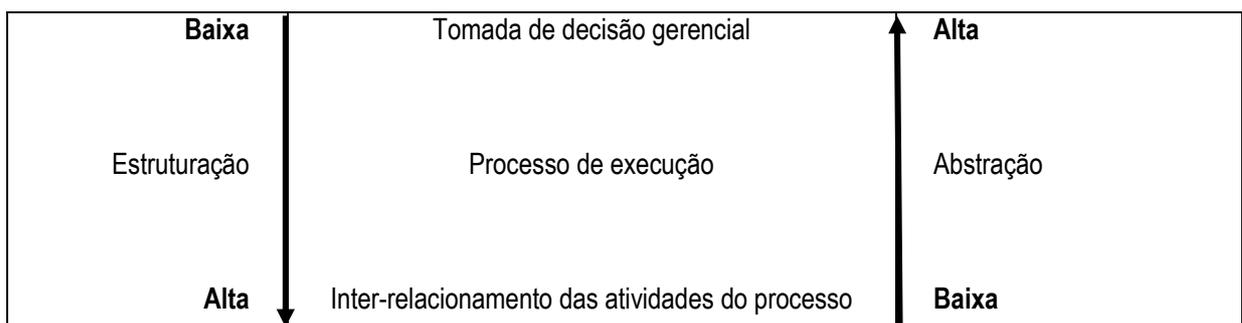
demanda, a força dos principais concorrentes e as capacidades de produção, de investimento e de distribuição que a empresa possui.

Percebe-se que cada empresa terá de traçar as suas estratégias e metodologias para desenvolver novos produtos e, para tanto, o envolvimento de todos, em especial, dos dirigentes do negócio, para analisar as alternativas e optar pelo caminho a ser percorrido é determinante dos resultados a serem obtidos para a organização e sua competitividade no mercado.

### 3.1.1. Processo de Desenvolvimento de novos Produtos por nível de estrutura

Em relação à caracterização do processo de desenvolvimento de novos produtos, uma das proposições encontradas na literatura classifica o processo por nível de estrutura. MacGrath, citado por Takahashi e Takahashi (2007, p. 42), “descreve o processo de desenvolvimento de novos produtos de acordo com seu ‘nível de estruturação’ que corresponde aos níveis de detalhamento, segundo uma visão sistêmica, e aos níveis de abstrações distintas”.

Para compreender melhor e ilustrar este processo, apresenta-se a Figura 5 na qual são detalhados a representação e o relacionamento dos níveis de estruturação do processo de desenvolvimento de produtos.



**Figura 5** - Níveis de estruturação do processo de desenvolvimento de produtos

**Fonte:** Adaptado de MacGrath citado por Takahashi e Takahashi (2007, p. 42)

Para Jugend, Silva e Toledo (2005, p.04), a “redução no ciclo de vida dos produtos no mercado, a gestão do desenvolvimento de produto tem se tornado cada vez mais crítico para a competitividade das empresas”. Isso vem justificar que se considerem os impactos do processo de desenvolvimento de novos produtos como estratégico e diferencial de competitividade para a empresa.

Para realizar o desenvolvimento de produtos, observando-se a caracterização do processo por nível de estrutura, a compreensão dos três níveis do processo pode contribuir, portanto, para a descrição de cada fase, aliada à representação da figura 5, contribui no esclarecimento destes.

Para Macgrath. *apud* Takahashi e Takahashi (2007, p. 42), a tomada de decisão gerencial, trata-se de estrutura básica do modo como uma idéia se transforma em um produto concreto e como do como as decisões fundamentais devem ser tomadas. O processo de execução e descrição das atividades e o inter-relacionamento das atividades para a execução do desenvolvimento de novos produtos.

Conhecer as características da empresa e de seu mercado de atuação torna-se um dos principais elementos para que o gestor possa decidir sobre a estruturação ou abstração no processo de desenvolvimento de produtos. A vivência multifuncional já destacada contribui para que se vislumbrem com maior clareza as possibilidades a serem exploradas quanto a novas oportunidades de produtos e serviços que possam ser ofertados.

Considerando a metodologia para desenvolvimento de produtos, Magalhães *et al* (2006) apresentam uma metodologia que divide o processo em quatro fases denominadas de concepção, elaboração, construção e entrega, sendo que ao final de cada fase deve-se realizar uma avaliação dos resultados e projeção da próxima fase. Com isso, os resultados gerados propiciam produtos de maior confiabilidade.

O ambiente organizacional e os recursos envolvidos serão contribuintes para este desempenho, considerando que é estratégico para a empresa e requer empenho de diversos setores, as decisões e atividades envolvidas requerem alto nível de planejamento.

Para tanto, Mattar e Santos (2003, p. 175) sugerem a utilização de diversos métodos como: análise da demanda, da oferta, da situação, dos elementos ambientais, fortalecendo as decisões em relação à inovação de produtos e mesmo a criação de produtos.

Os resultados para a empresa que dispensa atenção especial para este setor são destacados por Jugend, Silva e Toledo (2005, p.5) quando salientam que “a inovação pode ser compreendida como resultado do esforço das empresas em

investir em atividade de P&D e na sua posterior incorporação em novos produtos, processos e formas organizacionais”. Isso reflete seu desempenho mercadológico, em um contexto que apresenta constantemente tendências diferenciadas de muitas empresas em termos de produtos e serviços, de modo que esta diversidade gera expectativa dos consumidores que ficam mais atentos às possibilidades de oferta e avaliam mais opções ao realizarem suas aquisições.

### **3.1.2. Nível de tomada de decisão gerencial do processo de desenvolvimento de produtos**

A tomada de decisão gerencial para o processo de desenvolvimento de produtos pode ser trabalhada de forma progressiva e sistematizada. Nesse sentido, Takahashi e Takahashi (2007, p. 43) recomendam: “a combinação de decisões nas fases de desenvolvimento em uma progressão no tempo diminui a incerteza, caracterizando o processo de desenvolvimento de produto análogo a um funil”.

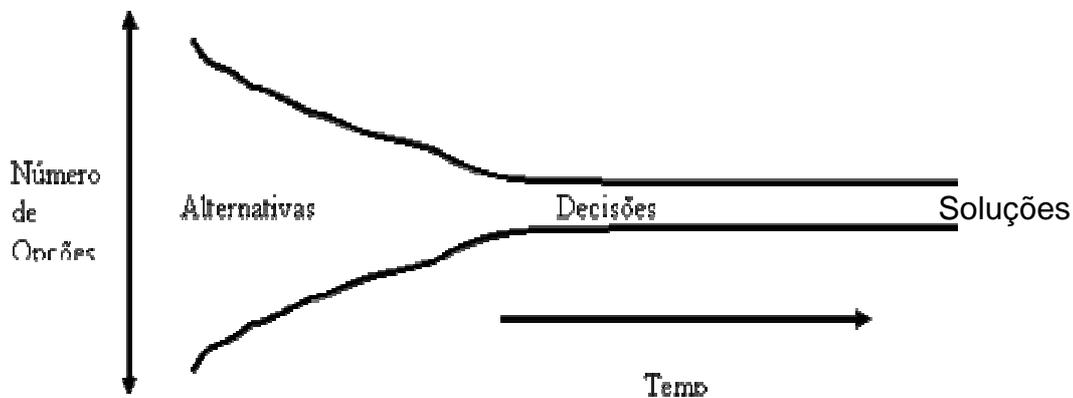
Os gestores incumbidos dos processos de decisão gerencial se deparam com diversas possibilidades que vão sendo reduzidas e submetidas a algumas etapas para se chegar ao resultado final. As etapas no processo de decisão consistem em “definir o modo de a organização identificar, selecionar, revisar e convergir o conteúdo de um projeto de desenvolvimento de produto, ou seja, o modo pelo qual ocorre o processo de transformação de uma idéia em produto” (MATTAR e SANTOS, 2005, p. 321).

Destaca-se a importância da participação dos gestores em tal processo. Em relação a esse aspecto, Mattar e Santos (2003, p. 315) salientam que: “se lançar produtos é essencial para a permanência e melhoria dos resultados da empresa em seu ambiente de negócios, a transformação desse requisito num processo gerencial se faz necessário para que sejam reduzidos os riscos nos lançamentos”.

Para atuar nesse processo, requer-se comprometimento dos envolvidos e uma vivência da empresa e conhecimento acerca de sua forma de produção, do produto e do mercado, destaca-se que uma equipe multidisciplinar, com perfil já descrito, e, que saiba coordenar os recursos, conhecimentos e habilidades dos diversos atores na empresa (funcionários, fornecedores, clientes, concorrentes etc.), potencializando o resultado estratégico na tomada de decisão para o processo de DNP.

Na proposição da metodologia do “Funil de desenvolvimento”, (Figura 6), na qual se busca contribuir para a tomada de decisão gerencial em relação ao processo de desenvolvimento de produtos, Takahashi e Takahashi (2007, p. 43) descrevem como uma estrutura global para desenvolvimento com as características de, geração e revisão de alternativas, seqüência de decisões críticas e determinação da natureza da tomada de decisão, que inclui quem é envolvido e os critérios utilizados. Os autores destacam a influência da alta gerência também é contemplada no funil.

Todas as etapas visam facilitar a avaliação das alternativas para novos produtos ou serviços, contribuindo para a concretização da solução que melhor ofereça possibilidades de êxito para o desempenho do novo produto ou serviço.



**Figura 6** - Funil de desenvolvimento

**Fonte:** Takahashi e Takahashi (2007, p. 44).

Propõe-se que no início do processo sejam consideradas todas as opções em termos de alternativas para o processo de decisão sobre o desenvolvimento de novos produtos. Com o decorrer do tempo, com as análises mais criteriosas, a equipe vai avaliando as possibilidades de cada uma das alternativas, refutando as inadequadas e explorando demais aspectos das que apresentam possibilidade de sucesso. No decorrer desta fase chegam-se às decisões e, por fim, à solução na proposição do desenvolvimento de um novo produto.

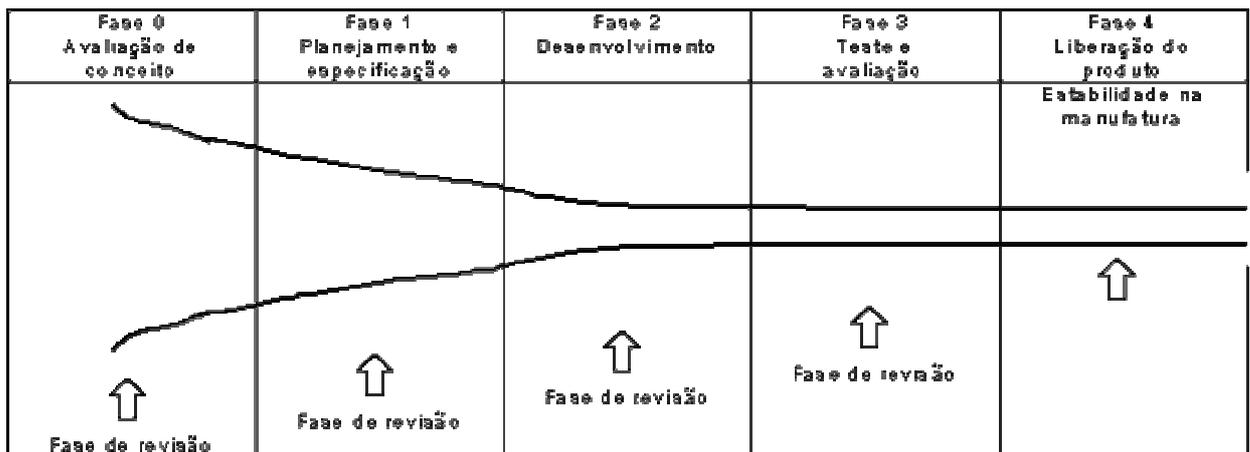
Na prática das organizações, o DNP nem sempre ocorre de maneira linear, conforme Jugend, Silva e Toledo (2005, p.3) expõem que o freqüente desenvolvimento de diferentes produtos sob encomenda, leva a função de P&D a trabalhar em diversos projetos em um mesmo período de tempo, isto se reflete na

função manufatura que tem que ter a flexibilidade necessária para produzir estes diversos produtos.

Percebe-se que a sintonia, entre a tomada de decisão para o desenvolvimento de produtos com outros setores e com a manufatura, leva a um melhor desempenho em todas as fases de análise e decisão no desenvolvimento de produtos.

A capacidade inovadora da empresa fundamenta-se em dominar aspetos referentes aos produtos, que para Mello e Marx (2006, p.5) centra-se na “diferença entre um produto visto como um sistema e um produto visto como um conjunto de componentes ilustra a idéia dos tipos de conhecimentos requeridos no DP: o conhecimento de componentes e o conhecimento de arquitetura”. No primeiro, o foco é o design do produto e seus componentes, na segunda fase, avaliam-se a interação dos diferentes componentes e a funcionalidade do produto como um todo, gerando mais elementos para análise no processo de desenvolvimento de produto.

Buscando melhorar este processo de análise para a tomada de decisão no processo de desenvolvimento de produtos, apresenta-se um conceito de funil de desenvolvimento único composto por cinco fases (Figura 7). As duas primeiras fases estão relacionadas com planejamento e tomadas de decisões. As fases finais estão relacionadas a variações baseadas nas características dos produtos que estão sendo desenvolvidos.



**Figura 7** - Funil do processo de revisão de fases

**Fonte:** Adaptado de McGrath citado por Takahashi e Takahashi (2007, p. 45)

De acordo com a metodologia proposta, ao final de cada fase há uma ‘fase de revisão, que tem como objetivo analisar o desempenho e compará-lo com aquilo que foi planejado para a etapa em questão, os critérios analisados e em cada uma das

fases de revisão são, “o avanço da programação das atividades; os desempenhos críticos; o custo do produto projetado, a margem, a receita e o custo de ciclo de vida; o orçamento do desenvolvimento e programação; informações da indústria, competição e mercado” (MATTAR e SANTOS, 2005, p. 321).

De acordo com os critérios propostos, trata-se de uma forma de estruturar o processo de decisão acerca do processo de desenvolvimento de produtos. Também para os envolvidos torna-se mais claro e seguro revisar cada uma das fases e, com base nisso, poder aperfeiçoar e redirecionar a decisão, buscando sintonia com os demais setores do processo e com o mercado onde será lançado o produto gerado neste processo.

As fases do funil do processo de revisão sugerem uma metodologia que proporcione resultados positivos na inovação e sucesso no desempenho do produto, desde sua manufatura até a comercialização. Mello e Marx (2005) sugerem que para manter a capacidade inovadora, ao externalizar as atividades de desenvolvimento de produtos, a contribuição da manutenção do controle do conhecimento da arquitetura, sendo este, relativo aos componentes que integrados formam o produto. Com o conhecimento da arquitetura do produto e as fases do funil do processo de revisão das fases, pode-se ampliar a segurança no bom desempenho.

Seguir uma metodologia específica para tomar as decisões sobre o desenvolvimento e lançamento de um novo produto no mercado, que almeje bom desempenho e aceitabilidade por parte dos consumidores, torna-se um desafio para os gestores das empresas. Esta proposição torna-se uma ferramenta para dar maior segurança de resultado favorável. Porém, percebe-se que há desafios envolvendo o funil de desenvolvimento, sendo para Clark e Wheelwright *apud* Takahashi e Takahashi (2007, P. 45), a organização deve expandir sua base de conhecimento e de acesso às informações com o objetivo de aumentar o número de idéias de produtos e processos.

Ainda, após gerar uma variedade de alternativas de conceitos e idéias, deve-se realizar uma escolha entre elas e focar recursos nas oportunidades atrativas. Quanto ao processo de escolha/ redução deve ser baseado em uma série de critérios que ajustam as oportunidades tecnológicas da empresa com o uso efetivo de seus recursos de desenvolvimento coerentes com as necessidades estratégicas e financeiras da empresa. A meta é criar um pacote de projetos compatíveis com os

objetivos de negócios da empresa. Assegurar que os projetos selecionados expressem os objetivos antecipados de negócios.

A preparação da empresa e dos envolvidos no processo de análise e decisão para o desenvolvimento de novos produtos torna-se importante para observar a organização e expandir seu conhecimento através do acesso e utilização das informações necessárias para o bom andamento do processo, saber decidir sobre as diversas alternativas a que melhor se adapta às condições e realidade da empresa e de sua área de atuação. Outra recomendação pode ser a de observar se a seleção do projeto atende aos objetivos organizacionais, revelar a proposição e o preparo no comprometimento dos envolvidos para o êxito da tomada de decisão no desenvolvimento de produtos.

Para reforçar ainda a importância deste intento, demonstra-se a criação de três grupos de dimensões para projetar funis de desenvolvimento de produtos, sendo eles: “1. Dimensões de criação dos projetos de desenvolvimento; 2. Dimensões de convergência do conceito/ projeto detalhado; 3. Compromisso para o mercado”. (TAKAHASHI e TAKAHASHI, 2007, p. 45)

As três dimensões tendem a contribuir para a projeção de funis de desenvolvimento de produtos. Na primeira delas, definem-se as idéias e pontos de entradas, logo na seqüência define-se a seleção e caracterização do propósito e critérios, estrutura e pessoas que serão envolvidas. A segunda dimensão foca a escolha das alternativas e padrão de convergência do funil, define o número de opções e o comprimento do funil.

A dimensão que se concentra nos critérios de introdução do produto no mercado e tomada de decisão. Para isso, a sustentação e a categorização se apóia em três tipos de modelo de funis de desenvolvimento que são, dirigidos para P&D, Projeto Simples (único) e Projeto Inovador. (MELLO e MARX, 2005).

Avaliar as condições da empresa e do mercado pelas três dimensões sugeridas e, seguindo a recomendação de Jugend, Silva e Toledo (2005, p.5) os quais revelam a importância de “também reconhecer a necessidade de integrar a estratégia do desenvolvimento de produto, em nível de programa e de projeto, às demais estratégias empresariais”, integrando os diferentes aspectos para fortalecer

a aceitação dos produtos pelos consumidores e, seu bom desempenho dentro da manufatura.

Embora a decisão sobre o processo de desenvolvimento de um novo produto seja complexa, as empresas e sua equipe de gestores podem utilizar estas recomendações e minimizar as incertezas, chegando a critérios claros para atuar e ampliar a sua competitividade.

### 3.1.3. Nível de processo de execução do processo de desenvolvimento de produtos

Ao chegar à fase de execução do desenvolvimento de novos produtos, todas as ações seguidas no planejamento e na decisão anteriormente, terão agora seu reflexo e, as informações que alimentaram este processo também exercem uma influência elevada nos resultados a serem obtidos.

No processo de execução do desenvolvimento de produtos, as atividades das áreas funcionais da empresa terão presença marcante. Em relação a isso, Takahashi e Takahashi (2007, p. 52) salientam que: “o desenvolvimento de produto envolve uma tradução complexa de informações de produto, consumidor para os engenheiros de produto, destes para a produção, daí para as vendas e de volta para os consumidores”.

Assim, percebe-se que ao atuar no processo de desenvolvimento, novamente a integração e a comunicação são elementos altamente influenciadores no resultado a ser conquistado. Para facilitar a compreensão, a Figura 8 apresenta a seqüência deste processo.



**Figura 8** - Visão do fluxo de informação

**Fonte:** Adaptado de Takahashi e Takahashi (2007, p. 52)

As informações repassadas do setor de desenvolvimento de produtos para a produção, propiciarão que este desenvolva os produtos segundo os critérios definidos no planejamento e o marketing será o elo entre a empresa e o mercado. Este irá repassar aos consumidores as informações acerca do processo produtivo e

demais atribuições embutidas no produto ou serviço e que foram projetadas pela empresa, captando, por sua vez, a reação dos consumidores em termos de satisfação ou insatisfação, as quais serão repassadas para o setor de desenvolvimento de produtos e de produção, onde será possível adequar estes processos para melhorar ainda mais o desempenho final do produto a ser lançado no mercado.

Segundo a recomendação do fluxo de informação da Figura 8, as atividades de desenvolvimento, produção, marketing e experiência do consumidor, originadas de uma consistente visão da informação, nos habilitam a ver importantes inter-relacionamento. Para isso, destaca-se ainda, que uma simulação do consumo e produção futura torna-se uma referência importante.

Como há diversas sugestões de etapas para o desenvolvimento de produtos, envolvendo estudos e proposições de muitos autores, Mattar e Santos (2005, p. 321) apresentam as de sete autores, descritas no Quadro 5. Somando-se à metodologia proposta por eles que contém dez etapas e contemplam desde o levantamento de oportunidades para novos produtos, idéias e análises preliminares de viabilidade até o desenvolvimento de propostas, novas análises de viabilidade.

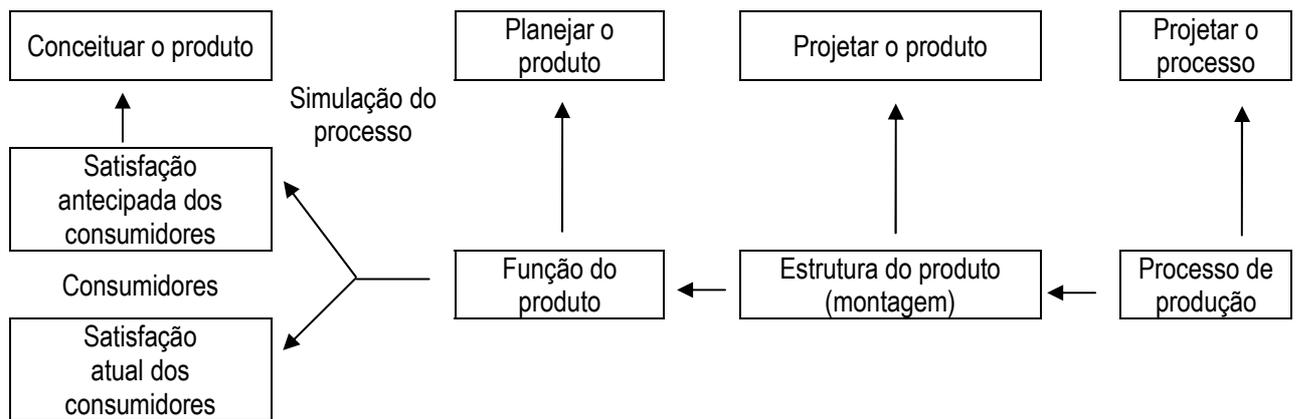
Nesta proposição de etapas para o desenvolvimento de produtos as fases de pré-definições e as inserções no mercado são características marcantes para o bom desempenho de mercado do novo produto. Reforçando que os gestores e equipe responsável pelo setor de desenvolvimento de produtos devam atuar de modo a captar muito claramente as expectativas dos consumidores e analisar as possibilidades internas para atendê-las, de modo a oferecer produtos de sucesso no mercado.

A forma como este novo produto é apresentado, torna-se também, influenciador no desempenho mercadológico do produto sendo, portanto, uma etapa que requer proximidade entre os setores de manufatura, desenvolvimento de produto e marketing, podendo com isto explorar melhor todos os aspectos no lançamento do produto.

Avaliar se um projeto é atrativo para o mercado e se terá boa aceitabilidade por parte dos consumidores torna-se um fator de decisão crítica para os engenheiros que se envolvem no desenvolvimento de um novo produto. Apostar que o que se

está projetando será elemento de sucesso, quando de sua comercialização pode-se tornar demasiadamente arriscado para a empresa, tanto em níveis econômicos como de imagem afetando sua competitividade. Nesse sentido, é proposto que se busque simular o consumo ainda na fase de desenvolvimento. Com isso, ficam mais claras as reais condições em que se lançarão o produto.

A Figura 9 apresenta as relações entre processo de 'desenvolvimento de produto' e os processos de 'produção' e de consumo'.



**Figura 9** - Relações entre o processo de desenvolvimento de novos produtos e os processos de consumo e de produção.

**Fonte:** Adaptado de Clark e Fujimoto citados por Takahashi e Takahashi (2007, p. 53)

Embora os autores relatem a dificuldade de simulação por conta da complexidade de identificação das necessidades dos clientes, este processo facilita a compreensão das mesmas e contribui para o aperfeiçoamento do produto, levando as melhorias que geram maior afinidade entre as expectativas e necessidades dos consumidores com aquilo que a empresa cria, desenvolve e oferece aos mesmos.

A coleta e a análise de informações tornam-se elementos de integração com o desenvolvimento, a produção e o consumidor final. Isso também é complexo e envolve muitos fatores que, se bem trabalhados, reduzem as dificuldades de simulação.

Para que os gerentes de desenvolvimento de produtos melhorem o desempenho deste processo, algumas etapas são sugeridas, as quais quando seguidas levam a resultados mais concretos. Para tanto, Takahashi e Takahashi (2007, p. 52) sugerem cinco etapas que são: "1. Geração do conceito (ou concepção); 2. Planejamento do produto; 3. Detalhamento de produtos; 4.

Detalhamento do processo; e, 5. Revisão e testes” Observando estas etapas, os gerentes de desenvolvimento de produtos podem coordenar as atividades com mais segurança facilitando o acompanhamento da empresa.

#### **3.1.4. Nível de inter-relacionamento das atividades do processo de desenvolvimento de produtos**

As diversas atividades que contribuem para o processo de desenvolvimento de produtos atuam de forma pontual para que se obtenha o resultado final: a engenharia desenvolve as idéias, os conceitos e realiza a condução dos testes; o setor de marketing identifica as necessidades dos clientes e realiza o contato com estes; e, na manufatura é produzido o produto. Percebe-se que o inter-relacionamento destas atividades é o que gera o desempenho efetivo do novo produto a ser comercializado.

Para que a efetiva inter-relação das atividades chegue ao propósito de potencializar o sucesso mercadológico do produto, Takahashi e Takahashi (2007, p. 58) propõem três formas para análise, que são: “a seqüencial, a simultânea e a modular”.

Na abordagem tradicional ou seqüencial, os autores sugerem que cada uma das fases seja iniciada após a conclusão da fase anterior, obedecendo-se a uma seqüência. Contudo, podem ocorrer alterações ao longo do processo, uma vez que ao concluir a etapa a posterior pode-se verificar a necessidade de mudanças, propagando alterações durante todo o projeto, exigindo que cada parte do projeto em questão seja reavaliada.

Mattar e Santos (2005, p. 340) consideram que no desenvolvimento do produto “a estrutura organizacional apropriada para a realização das atividades envolvidas nessa etapa, por serem naturalmente multifuncionais”. Além da estrutura da empresa preparar-se para integrar as diferentes atividades, a forma de gestão das atividades, a coordenação das informações e conhecimentos dos funcionários de cada setor.

De acordo com Ettlíe e Stoll *apud* Takahashi e Takahashi (2007, p. 58):

O impacto das decisões tomadas durante as fases iniciais do projeto (estudo de viabilidade, projeto preliminar, projeto detalhado, revisão e teste) reflete de

maneira muito mais intensa no custo do mesmo do que as decisões tomadas ao longo de outras fases do processo produtivo (planejamento, produção, vendas e assistência técnica).

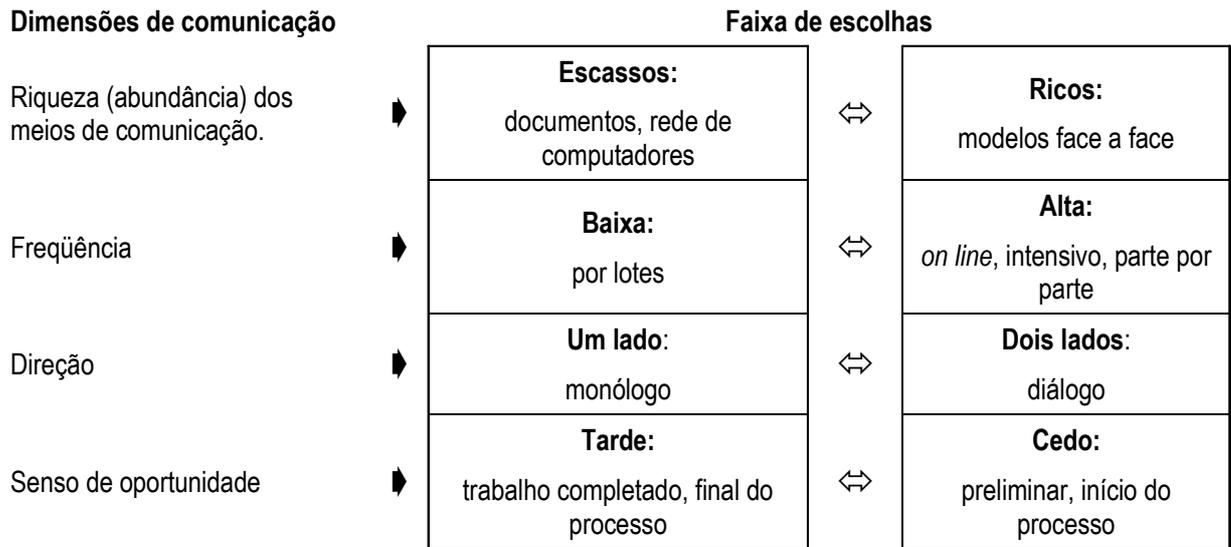
Pode-se perceber que a abordagem seqüencial pode gerar conflitos entre as diversas atividades, atrasos no lançamento de produtos e até provocar um aumento de custos do produto, impedindo a integração global das atividades e gerando impactos na melhora da qualidade do novo produto.

A segunda proposição, a abordagem simultânea, denominada também de concorrente, tem como propósito a integração das diversas funções que influencia a atividade de projeto do produto.

A engenharia simultânea segue alguns princípios básicos, decorrentes das necessidades da nova competição e, os define como sendo: responsabilidade com o cliente; melhoramento contínuo do processo; estabelecimento de objetivos através de planejamento de longo prazo; e, instituição de liderança.

Para que a abordagem concorrente ou simultânea atinja seus objetivos, observar e seguir estes princípios básicos para a integração das atividades pode vir a surtir bons resultados. O foco no cliente é crucial, tendo em vista que será ele que aprovará ou não o produto desenvolvido; também melhorar continuamente se entrelaça a este primeiro propósito, que é completado com a busca por objetivos e estabelecimento de liderança.

Nessa abordagem, ainda, a comunicação é tida como elemento de destaque e são apresentadas quatro dimensões desta, a saber: riqueza dos meios de comunicação, frequência, direção e senso de oportunidade, conforme o exposto na Figura 10.



**Figura 10** - Dimensões de comunicação

**Fonte:** Adaptado de Clark e Fujimoto citados por Takahashi e Takahashi (2007, p.60)

Para coordenar o processo de comunicação, em prol das atividades que irão gerar o desenvolvimento simultâneo de produtos, pode-se contribuir no aperfeiçoamento do produto, integrando-se os setores envolvidos e avaliando-se as informações decorrentes do processo de comunicação, para que o produto gerado atenda ao propósito de satisfazer o consumidor e ampliar o desempenho mercadológico da empresa.

O desenvolvimento técnico de um produto deve ser antecedido pela definição de seu protocolo de criação, onde sejam apresentadas as especificações detalhadas. Para Mattar e Santos (2005, p. 340), “deve apresentar claramente as necessidades para que o processo seja consubstanciado, tais como especificações técnicas, financeiras, de marketing, de produção e aspectos legais”.

Nessa perspectiva, pode-se perceber que, tanto a seqüência de atividades como o processo de comunicação deve se fazer presente e, portando, torna-se um processo que integra as duas abordagens anteriores e cria uma estrutura flexível de produto e proporciona flexibilidade estratégica para o processo.

Para um processo de desenvolvimento de produto que segue a proposição da abordagem modular, Takahashi e Takahashi (2007, p. 64) destacam que: “os ‘componentes interfaces’ é que definem o ‘resultado’ necessário do processo de desenvolvimento de outros componentes do produto antes mesmo de se iniciar o

processo de desenvolvimento”, gerando a integração entre as diferentes fases, pois a empresa deverá ter acesso ao ‘conhecimento’ e interações das etapas anteriores para desenvolver o módulo que está desenvolvendo.

De acordo com sua realidade e necessidade, cada organização irá escolher qual das três abordagens melhor se integra às suas perspectivas de inter-relacionamento entre atividades do processo de desenvolvimento de produtos, podendo, inclusive, apoiar-se em mais de uma das abordagens, ou, no caso, a terceira que melhor integra as três proposições.

### **3.2. MODELOS PARA O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS**

No processo de desenvolvimento de novos produtos, verifica-se que não há um padrão único, pois as empresas buscam fazer uso de modelos propostos por autores e, em muitos casos, seguir de forma empírica, soluções que consideram eficientes para suas necessidades. Takahashi e Takahashi (2007, p. 41) salientam que “o modo como a empresa efetua o desenvolvimento de produto (sua velocidade, eficiência e qualidade do trabalho) é que determinará a competitividade do produto”.

Nesse sentido, verifica-se que dentre os vários modelos propostos para o processo de desenvolvimento de novos produtos, seguindo-se a recomendação de diversos autores, os gestores dos processos devem avaliar e decidir qual deles melhor atende sua realidade. No Quadro 5, apresentam-se alguns destes modelos.

Autor	Etapas do processo de desenvolvimento de produtos
(KOTLER, 1999, p. 280)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geração de idéias</li> <li>2. Triagem de idéias</li> <li>3. Desenvolvimento e teste de conceitos</li> <li>4. Desenvolvimento da estratégia de marketing</li> <li>5. Análise comercial</li> <li>6. Desenvolvimento de produto</li> <li>7. Teste de mercado</li> <li>8. Comercialização</li> </ol>
(WILSON; KENNEDY & TRAMMELL, 1996, p. 17)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Geração de idéias</li> <li>2. Idéias sobre as necessidades futuras dos consumidores</li> <li>3. Seleção e desenvolvimento da tecnologia do produto</li> <li>4. Seleção e desenv. da tecnologia do processo de produção</li> <li>5. Definições finais do produto e do projeto</li> <li>6. Preparação da comercialização e distribuição do produto</li> <li>7. Projeto e avaliação do produto</li> <li>8. Projeto do sistema de fabricação</li> <li>8. Fabricação, entrega e uso do produto</li> </ol>
(GRUENWALD, 1994, p. 139)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Busca de oportunidades</li> <li>2. Concepção</li> <li>3. Desenvolvimento de proto produtos</li> <li>4. Pesquisa e desenvolvimento do produto</li> <li>5. Plano de marketing</li> <li>6. Teste de mercado Introdução efetiva</li> </ol>
(HISRICH; PETERS, 1978, p. 37 e 81)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estágio de idéias</li> <li>2. Desenvolvimento da idéia</li> <li>3. Estágio do conceito total</li> <li>4. Estágio do teste de conceito</li> <li>5. Informações de mercado</li> <li>6. Desenvolvimento do produto</li> <li>7. Testes de mercado e/ ou pesquisas de marketing</li> <li>8. Plano de mercado</li> <li>9. Comercialização</li> </ol>
(CRAWFORD, p. 43)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planejamento estratégico</li> <li>2. Geração de conceito</li> <li>3. Avaliação pré-técnica</li> <li>4. Desenvolvimento técnico</li> <li>5. Comercialização</li> </ol>
(URBAN & HAUSER, p. 38)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação da oportunidade</li> <li>2. Planejamento</li> <li>3. Teste</li> <li>4. Introdução</li> <li>5. Gerenciamento do ciclo de vida</li> </ol>
(SEMENIK & BAMOSSY, p. 67)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação das oportunidades de mercado</li> <li>2. Geração de idéias</li> <li>3. Julgamento de idéias sobre novos produtos</li> <li>4. Desenvolvimento e testes de produtos</li> <li>5. Análise comercial</li> <li>6. Planejamento estratégico de marketing</li> </ol>
(MATTAR; SANTOS, 2003, p. 322)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantamento de oportunidades para novos produtos</li> <li>2. Levantamento de idéias para novos produtos</li> <li>3. Análise preliminar viabilidade e oportunidades idéias levantadas</li> <li>4. Desenvolv. de propostas de novos produtos e testes de conceito</li> <li>5. Análise da viabilidade</li> <li>6. Desenvolvimento do(s) produto(s)</li> <li>7. Realização de pesquisas e testes de mercado</li> <li>8. Preparação do plano de marketing do novo produto</li> <li>9. Produção, comercialização e distribuição</li> <li>10. Acompanhamento, controle, correções e ajustes</li> </ol>

**Quadro 5** - Etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos por diversos autores

**Fonte:** Adaptado de Mattar e Santos (2003, p. 321)

Dentre estes modelos, para que se trabalhe o desenvolvimento de produtos em uma empresa será seguida uma das metodologias ou uma integração de mais de um modelo.

Em muitos casos, em especial, em organizações menores com menos recursos e uma estrutura de menor planejamento, o desenvolvimento de produtos é feito de forma mais aleatória e reativa às necessidades de mercado. Já, para as empresas de maior porte, as quais buscam a liderança de mercado através da inovação em produtos, serviços ou processos, a preocupação com a forma como será trabalhado o desenvolvimento de novos produtos, torna-se uma prática mais consciente e adaptada à própria realidade organizacional.

A competitividade observada no mercado atualmente, percebe-se que a disputa por clientes em todos os setores produtivos é altamente significativa, o desafio de compreender como lançar produtos que estejam em conformidade com aquilo que os consumidores desejam e que ainda não está disponível, levantando a necessidade de sistematizar o processo e investir em pesquisa e desenvolvimento.

A percepção dos gestores e trabalhadores envolvidos nas atividades diárias das organizações pode atuar de forma a se utilizar conscientemente as técnicas e metodologias em seus processos, e a maneira como estes desenvolvem o controle e a mensuração dos resultados práticos, tornando-se fator de análise que contribui em outras realidades da própria organização, ou seja, situações vivenciadas em determinado momento podem servir de parâmetro em outras situações.

Dentre as diversas metodologias propostas pelos autores, é possível que na prática juntem-se mais de um dos modelos, ou mesmo que a forma de aplicação da metodologia de desenvolvimento de produtos ocorra de forma não programada e em setores não especializados para tal, contribuindo para que os resultados não sejam evidenciados ou, que a empresa tenha limitações para mensurar seus efeitos em termos de mercado.

A Gestão do Conhecimento e, o Desenvolvimento de novos Produtos torna-se estratégico para diversos setores produtivos, em processos agroindustriais, em particular no processamento de carnes de aves, estes aspectos também podem ser relevantes para melhorar o desempenho.

## **4 PROCESSOS AGROINDUSTRIAIS**

A indústria atua na transformação de bens através de processos que agregam valor, em processos agroindustriais a matéria prima é oriunda da produção agrícola, em particular, o estudo foca a agroindústria de carnes de aves, através da geração de novos produtos e sua relação com a Gestão do Conhecimento. Para tanto, questões como a agroindústria e a avicultura no Brasil e no Paraná são aspectos de destaque.

### **4.1. AGROINDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

A produção e a industrialização de bens de consumo se apresentam como desafio para a humanidade, desde a extração de matéria-prima e minerais para processamento, até o cultivo de alimentos tanto de origem animal e vegetal para o atendimento de suas necessidades.

Os processos agroindustriais estão centrados em particularidades de industrialização. Para se compreender estes aspectos a definição destas atividades, Camara e Nakazaro (2001,p 8) podem contribuir, destacando que, nos processos agroindustriais que envolvem a produção de alimentos, fibras e biomassa, onde se a ocorrência da soma de operações de produção e distribuição de suprimentos agropecuários, englobando desde produção, beneficiamento e armazenamento nas unidades agrícolas, até processamento e distribuição do produto final.

Tanto a questão agrícola como a industrial sofreram aperfeiçoamento ao longo do tempo, pois os conhecimentos foram sendo aplicados desde técnicas de trabalho rotineiras, até a criação de máquinas e ferramentas que ao longo do tempo levaram ao aprimoramento dos processos. Nesse contexto é possível destacar que o setor agrícola se beneficiou destes aspectos e, aliado às tecnologias de produção também, os processos de industrialização passaram a contribuir na quantidade, na qualidade e na diversidade de produtos para consumo.

Empresas acompanham as tendências de consumo em seus segmentos e observam oportunidade para ampliar seus resultados. França (2006) destaca que para tanto se deve “saber quais exigências técnicas potencializa a competitividade

das empresas, e como estas influenciam na participação das empresas em mercados de consumo de relevância é condição imperativa para melhorar o desempenho”.

Observa-se que, no setor agroindustrial ocorre a busca por inserção de tecnologias e metodologias para atender as expectativas do mercado consumidor, tanto indústrias como produtores que almejam ampliar seu desempenho, no mercado interno e externo, devem manter atenção as expectativas e tendências dos consumidores.

Considerando a atuação de empresas e de produtos no mercado, Santini e Filho (2006, p. 4) ressaltam que, para o processo de desenvolvimento de produtos, particularmente de um novo produto, ocorre um esforço interno das empresas para trazer, através da área de marketing e, com a contribuição de outras áreas, as informações externas do mercado, como lançamento dos produtos concorrentes.

A empresa como um todo, através de seus colaboradores mantém atenção aos aspectos do consumidor para lançar produtos. Porém, a vigilância deste aspecto está mais focada no setor que tem por atribuição identificar a expectativa do mercado e as tendências. França (2006, p. 32), considera que “ao desenvolver um novo cliente, é fundamental buscar todas as informações necessárias para conhecê-lo, assimilar a sua forma de pensar, assim como interpretar os seus princípios para melhor atender as suas expectativas.”

Mudanças culturais no modo de produção e consumo, bem como de exigências para o cultivo e industrialização de produtos de origem animal e vegetal, são fatores que nos processos agroindustriais podem significar ampliação ou redução da participação de mercado. Segundo Camara e Nakazaro (2001, p.5), nas práticas agroindustriais, as formas atuação empresarial têm se alterado em decorrência da crise dos mecanismos tradicionais de política agropecuária, da desregulamentação dos mercados e da formação de blocos econômicos, com ampliação da competitividade entre empresas e países.

A atenção volta-se, não apenas à criação de novos produtos que estejam faltando aos consumidores, mas também na alteração de métodos de criação e desenvolvimento para produtos de origem animal com diferenciais que acompanhem novas tendências de consumo. Para França (2006, p.6), surgiram mudanças nos

valores para o consumidor nos países desenvolvidos, em particular na Europa. Pode ser destacado, o menor interesse das novas gerações pelo trabalho no campo, o meio ambiente se tornando prioridade para o consumidor, aliado às pressões organizadas de grupos ambientalistas e, o consumidor passando a ter maiores preocupações com a saúde e exigindo produção natural (sem antibióticos, 100% alimentação vegetal)”.

Ao considerar a busca por mercado, onde a margem de lucratividade pode ser significativa e o volume de consumo também, empresas e produtores percebem campos de oportunidade para seus negócios. Em se tratando de processos agroindustriais, estes fatores têm impacto significativo, podendo gerar boa rentabilidade.

A gestão dos negócios agroindustriais também envolve outros aspectos, comuns a outros tipos de processos. Para Araújo (2005, p. 88), “as agroindustriais, no momento da compra de suas matérias primas (produtos agropecuários), atuam como qualquer intermediário, porque sabem que uma boa venda depende fundamentalmente de uma boa compra”.

Este fator revela que muita atenção deve ser estendida aos diversos aspectos para se buscar bom desempenho e competitividade. Batalha (2001, p. 326) apresenta que “o setor agropecuário apresenta um conjunto de características que o diferencia dos demais setores da economia. Por exemplo, existe maior dependência das condições climáticas e, maior sazonalidade da oferta agrícola do que para a maioria das atividades industriais”.

No setor avícola os fatores tecnológicos possam vir a minimizar as diferenças climáticas através do controle tecnológicos dos processos de criação e alojamento das aves, não gerando interrupção dos processos industriais por conta destes aspectos. Neste caso, o apoio da indústria para com seus fornecedores de matéria-prima contribui em termos de qualidade e constância no abastecimento do ciclo de industrialização.

#### 4.2. PROCESSOS AGROINDUSTRIAIS DE AVICULTURA DE CORTE

Focando a indústria específica de transformação de produtos de origem animal em alimentos adequados para o armazenamento e o consumo das pessoas, torna-se relevante conceituar o complexo industrial de uma mesma natureza, que segundo Haguenaer, (1986, p. 1) se caracteriza como “um conjunto de indústrias cuja dinâmica é regida por fatores comuns, constituindo segmentos de uma mesma cadeia produtiva ou de cadeias interdependentes, que confluem para o mesmo mercado”.

Para Batalha (2001, p. 127), a adoção de uma estratégia de inovação pode ter repercussão não somente nas atividades da empresa, mas em todo o setor. Desta forma uma inovação tecnológica em ponto da cadeia agroindustrial pode ter repercussão sobre a dinâmica de funcionamento de todo o sistema. Destacando ainda que a observação destas repercussões, pode revelar-se uma fonte importante de informação sobre ganhos diretos e indiretos gerados pela implementação da inovação.

Percebe-se que a agricultura evoluiu paralelamente a outros setores e, por isso, depende diretamente da produção e distribuição para medir seu desempenho. Segundo Araújo (2005, p. 15), o setor primário da agricultura, alterou seu sentido por deixar de ser apenas rural, ou agrícola, ou primário, passando a ser influenciado pela ocorrência de ações posteriores a produção, como armazéns, infra-estrutura diversas (estradas, portos.) a industrialização dos produtos, os mercados atacadistas e varejistas e também a exportação.

A busca por desempenho e competitividade no setor faz uso de estudos e aplicação de métodos que ampliem a produção, melhorem os processos de industrialização e comercialização. Para a organização dos sistemas agroindustriais, Jank (1996, p. 23) destaca três fatores determinantes, que são fatores internos à empresa, fatores estruturais e fatores sistêmicos, podendo ser definidos ainda como:

- a) fatores internos à empresa (estratégias, capacitação de recursos humanos);
- b) fatores estruturais (renda, produtividade, qualidade, relações entre segmento) e,

c) fatores sistêmicos (macroeconômicos, políticos, institucionais, regulatórios, de infra-estrutura e internacionais).

A coordenação destes fatores, observando-se o comportamento de cada um deles e utilizando-se estratégias que possibilitem o melhor aproveitamento dos aspectos e tendências de cada um, contribui para o desempenho da indústria do agronegócio e alimenta-se os demais setores que se relacionam com a industrialização.

Observando alterações no modo produtivo e aspectos da avicultura de corte, Santini e Filho (2006) destacam que “importantes avaliações do desempenho das aves campo, que podem contribuir não só para o processo de desenvolvimento genético como também para a criação.” O que considera aspectos como tecnologias e metodologias que produção, aliada aos fatores do melhoramento genético, conferem melhor desempenho aos aspectos da produtividade na agroindústria.

Em relação à busca por competitividade, França (2006) revela que “a participação da empresa em mercados específicos, tem efeito sobre o *mix* produtivo dos frigoríficos, contribuindo para um melhor resultado econômico e industrial”.

No setor agroindustrial de carnes de aves, o desenvolvimento de produtos e processos está atrelado ao mercado consumidor, principalmente às exigências e expectativas. Para Camara e Nakazaro (2001), “as transformações produtivas, no lado da oferta, e crescimento da demanda por carne, nos últimos trinta anos, estimularam a produção de frangos e ovos, cujo ritmo superou a taxa dos demais setores”.

Juntamente com o crescimento da demanda, outros fatores ainda impactam para que a carne de frango chegue aos mercados mais exigentes e rentáveis. Para tanto, as empresas e produtores do setor estão constantemente observando estes aspectos que podem ser destacados como sendo. Segundo França (2001), a tecnologia produtiva em continuo desenvolvimento uma fonte de inovação, bem como a adoção de uma política de qualidade que dê suporte a um sistema que demonstre a credibilidade, devendo constituir como parte da estratégia pelas empresas que já amadureceram em agregar tecnologia e qualidade aos produtos. O autor ainda salienta que a certificação pode ser outro fator para demonstrar o

interesse e à capacidade de acesso aos mercados mais exigentes de consumo para a carne de frango.

Na avicultura de corte, assim como muitos setores da economia que envolvem produção e comercialização de alimentos, os aspectos apresentados pelo autor demonstram que a empresa que atenta a estes fatores podem almejar crescimento de sua demanda, particularmente quando focam mercados mais exigentes que forcem para a certificação de produtos e processos.

#### **4.2.1. Avicultura de corte no Brasil**

As concentrações de população em perímetros urbanos, no Brasil, intensificaram-se entre as décadas de 1970 e 1980, em virtude do aumento na oferta de empregos tanto, no setor industrial como comercial, aliado à redução de oferta de postos de trabalho no setor agrícola, passou-se a fazer uso com maior intensidade de máquinas e tecnologias que aumentaram os volumes de produção e reduziram a necessidade de mão-de-obra.

Esse panorama oportunizou o desenvolvimento de indústrias para o beneficiamento de produtos agrícolas, dentre eles, as carnes, para suprir o consumo. A carne de frango atingiu o volume de 40% do consumo total de carnes no Brasil, e, para Rizzi (1999), o crescimento da oferta e difusão de consumo foram fruto da ampliação e incorporação de inovações tecnológicas tanto em níveis de produção como industrialização, levando à criação de variedades de produtos, redução de preços em razão da redução dos custos de produção e a ampliação dos mercados urbanos.

A ampliação da demanda no mercado nacional, e, posteriormente, ao mercado externo, possibilitou que os agricultores aperfeiçoassem seus processos de criação de aves, de forma integrada à indústria, ampliando as tecnologias, reduzindo custos de produção e ampliando a rentabilidade do setor.

As condições do Brasil, em termos de avicultura, são destacadas por França (2006), que apresenta a combinação de diversos fatores para influenciar nas vantagens competitivas frente a outros grandes produtores e exportadores de carne de frango.

Para o autor, a influencia para o desempenho da agroindústria e produção de aves pode ser “as condições do clima favorável nas diversas regiões do país; abundância de matéria-prima disponível para criação de frangos; a tecnologia desenvolvida nos processos de criação e processamento; as condições ambientais favoráveis, como extensão do território e a oferta de água”. Ressaltando como elementos positivos ainda o grau evolutivo da estrutura organizacional e operacional das empresas inseridas no setor.

A contribuição do setor agrícola está influenciando as condições brasileiras do setor que, aliada à indústria avícola teve seu crescimento ligado à expansão das culturas de soja e de milho, permitindo a transformação de proteína vegetal em proteína animal.

Na perspectiva de França (2006, p.67), “o Brasil será o maior produtor mundial de proteínas de origem animal num horizonte não superior a 10 anos. Para isso, temos grãos, baixo custo e cultura produtiva.” Pode-se observar na questão de produção e industrialização de carnes de frango, as características do país são favoráveis e a demanda do mercado interno e externo demonstra capacidade de absorção da produção.

Para Santini e Filho (2006, p. 5), “o sistema agroindustrial brasileiro - representado por agentes de diferentes segmentos produtivos – apresenta-se cada vez mais dinâmico no que diz respeito à introdução de inovações tecnológicas”. Nesse aspecto, França (2006, p. 3) destaca que “a cadeia produtiva de frango de corte no Brasil melhorou em desempenho, aprimorou capacidades gerenciais, assim como capacidades tecnológicas e de demanda”.

As condições de produção e de consumo de alimentos foram sendo alteradas em função do cotidiano das pessoas em razão de compromissos com trabalho e estrutura familiar, oportunizando a inovação das indústrias em termos de diversificação de produtos, buscando segmentar os diferentes tipos de consumidores para atender com maior eficiência as expectativas de cada segmento.

#### **4.2.2. Avicultura de corte no Paraná**

Empresas frigoríficas, que negociam seus produtos aos revendedores, devem observar as condições de mercado para seus produtos. Em relação a isso, França

(2006), apresenta que “cabe à alta administração das empresas a capacidade de perceber as especificações atuais e potenciais dos consumidores de regiões de alto poder de consumo, agregando os conceitos e desenvolvendo tecnologias que atendam às novas exigências que surgirem”.

Tal cenário desperta as empresas para a busca de alternativas viáveis de produção que possam gerar diferenciais em seu desempenho no mercado. Observa-se que as condições da produção de carne de frango no Paraná, apresentaram uma evolução, conforme pode ser notado na Tabela 1.

Anos	Paraná		Brasil	
	Tonelada	Índice	Tonelada	Índice
1995	662.290	100	4.050.449	100
1997	739.584	112	4.460.924	110
1999	1.010.951	153	5.526.045	136
2001	1.343.967	2003	6.567.268	162
2003	1.624.857	245	7.842.950	194
2004	1.852.379	280	8.235.00	2003

**Tabela 1** - Evolução da produção da carne de frango Paraná e Brasil 1995 à 2004

**Fonte:** França (2006) citando APINCO / FNP e Paraná: SINDIAVIPAR, 2005.

A representatividade da participação do Estado do Paraná, em relação aos demais estados da União, evidencia-se pelo volume de produção que, nos anos de 2003 e 2004, obteve um desempenho de 21,9% e 22,72% da produção nacional. Santini e Filho (2006, p. 7), Destacam que a atenção para a realidade no setor no Estado e, onde se ampliou o número de empresas, impulsionadas pelas condições naturais de economia, culturas, climas e outros fatores, gerando maior desempenho na atividade avícola.

Para destacar as condições produtivas do Estado do Paraná, Silva *apud* França (2006, p.69) atribui o potencial agrícola do estado (do Paraná), ao sistema cooperativista, onde empresas cooperadas que atuam no sistema agroindustrial minimizam os riscos do negócio. Neste processo, os cooperados fornecem milho e soja (principais insumos) reduzindo possivelmente os custos de transação. Esta particularidade também esclarece o volume de investimentos praticados por estas empresas.

Os trabalhadores da indústria, gestores, agricultores que fornecem a matéria prima para a indústria, agrônomos que dão suporte ao desenvolvimento das aves, fornecedores de máquinas para as indústrias, expectativas do mercado identificadas por representantes e comerciantes, dentre outros, alimentarão de informações a equipe da indústria que com análises dos conhecimentos já adquiridos do setor e as novas informações, poderão observar e identificar novas oportunidades na oferta de produtos.

Atuar em diferentes mercados requer capacidade de identificar as particularidades de cada um e diversificar a produção para atender adequadamente. Nessa perspectiva, França (2006, p. 84) destaca que “a cadeia avícola de corte no estado do Paraná cada vez mais se especializa em atender às exigências específicas de cada país, agregando valor ao produto, seja pelas características de criação, nutrição, cor e maciez, bem como identificação”.

A demanda por alimentos e, também por carnes de aves, tende a ser favorável para as industriais, porém, a competitividade requer constante atenção. Destaca-se particularmente, a adequação aos processos de controle e de gestão no processo de industrialização e, em particular, no desenvolvimento de novos produtos para manter o diferencial da empresa, e com isto poder melhorar seu desempenho.

#### **4.3. INDUSTRIALIZAÇÃO E PRODUÇÃO DE AVICULTURA DE CORTE**

##### **4.3.1. Industrialização na avicultura de corte**

A industrialização de produtos, tanto de origem animal como vegetal, estão relacionadas com as diversas regiões onde são produzidos e a determinação dos fatores propícios ao seu desenvolvimento depende de características geográficas, climáticas, culturais, econômicas dentre outras. França (2006, p.62) ressalta que “com produtos de alta qualidade e preços competitivos, o Brasil tem atuado com agressividade no mercado internacional, aumentando cada ano sua participação no comércio mundial de carne de aves”.

O estabelecimento de indústrias para o processamento da produção agrícola pode contribuir ou não para sua competitividade. Para JANK (1996, p. 14), a

competitividade é influenciada pela tecnologia disponível, eficiência de sua utilização, os preços, os insumos de produção, as taxas de câmbio, a distância dos mercados de exportação, os custos portuários e de transporte, a estrutura de incentivos e subsídios, as barreiras tarifárias e não tarifárias, a qualidade e, a imagem do produto destacando ainda as necessidades dos consumidores.

O autor ressalta que, a competitividade industrial poderá estar relacionada à competição, à eficiência, à produtividade e à maturidade tecnológica.

Considerando que no agronegócio os fatores de produção, industrialização e comercialização se relacionam de modo integrado e interdependente, as ações ocorridas em um dos níveis podem vir a causar alterações nos demais. Estas influências podem ser tanto positivas como negativas. No caso, por exemplo, de ocorrer irregularidade na produção, afeta o ritmo da industrialização e, por consequência, da comercialização. Por outro lado, se surge um incremento na produção, que impulsiona em quantidade e qualidade do insumo produzido, beneficiam-se as demais etapas do processo.

Araújo (2005, p. 15) destaca que “a evolução da sócio-economia , sobretudo com os avanços tecnológicos, mudou totalmente a fisionomia das propriedades rurais, sobretudo nos últimos 50 anos”. Percebe-se uma alteração significativa do perfil das famílias e volume de pessoas que atuam em atividades ligadas ao agronegócio. O autor destaca, ainda, o êxodo rural e avanços tecnológicos como fatores principais destas alterações.

O mesmo ressalta que se deve observar, neste caso, os fatores determinantes da cadeia do agronegócio, como por exemplo, expectativas dos consumidores, tendência de mercado e novas tecnologias que possam ser aplicadas. Dessa forma, as ações em um dos níveis contribuem para incrementar os demais e fortalecer o desempenho.

Para Araújo (2005, p. 15), O avanço tecnológico foi intenso, provocando saltos nos índices de produtividade agropecuária. Com isso, menor número de pessoas cada dia é obrigado a sustentar mais gente. Neste caso, as propriedades rurais perdem sua auto-suficiência e, passam a depender de insumos e serviços de outros locais. Fazendo com que se especializam somente em determinadas atividades, gerando excedentes de consumo que poderão abastecer outros mercados.

Para o autor ainda, surge à necessidade de receber informações externas, de estradas, armazéns, portos, aeroportos, softwares, bolsas de mercadorias, pesquisas, fertilizantes, novas técnicas, tudo de fora da propriedade rural. Neste caso a conquista de mercado e, o enfrentamento da globalização e da internacionalização da economia exigem um novo perfil das propriedades rurais.

Aliado aos fatores evolutivos na questão do agronegócio, pode-se perceber um novo ambiente para os agricultores e propriedades rurais, o que requer uma ampliação de formação técnica e conhecimentos, que lhes possibilite condições de obter melhor desempenho.

Ainda Batalha (2001, p. 327) salienta que “o progresso tecnológico tem modificado a sazonalidade ‘natural’, encurtando os tempos de crescimento e maturação das espécies, desenvolvendo espécies adaptadas a ambientes diferentes daqueles originais”.

As condições de produção e industrialização da carne de frango reforçam a necessidade dos envolvidos ampliarem seu nível de conhecimento e preparo técnico para o relacionamento neste ambiente. Identifica-se também que surge uma demanda por análise de diferentes impactos que isto pode gerar para a sociedade como um todo. No caso particular da avicultura, Araújo (2005, p. 66), salienta que “em avicultura existem poucas ‘marcas’ de aves, com pacotes tecnológicos altamente especializados e de elevado padrão genético, desenvolvidos com o máximo rigor possível por meio de pesquisas básicas de ponta e envolvendo muito tempo”.

Os requisitos deste ambiente demandam maior atenção com conhecimento e informação para possibilitar a compreensão dos elementos envolvidos e resultados tanto a nível produção como industrialização e comercialização dos produtos.

#### **4.3.2. Aspectos da industrialização e produção avícola no Brasil**

Na questão da carne do frango pode ser destacado que os fatores de industrialização também favorecem o bom desempenho do setor. Segundo França (2006, p.67), “os frigoríficos se equivalem em tecnologia, os equipamentos e a tecnologia de processamento disponível são acessíveis, vale dizer que a maneira

como os animais são criados e, o modo como são abatidos é o que vai diferenciar esta competição”.

O setor agrícola brasileiro tem buscado melhorar seu desempenho tanto no mercado interno como externo, considerando a produção e a industrialização de produtos. Com isso, os fatores mencionados de competição, eficiência e tecnologia estão presentes e influenciam os resultados das empresas e do setor. Para França (2006, p.65), “o mercado europeu está demandando cada vez mais produtos isentos de drogas, e impondo barreiras de qualidade através da exigência de certificações, sistemas diferenciados de produção, controle ambiental e bem-estar animal.”

Com as exigências do mercado importador o setor tem buscado alternativas e soluções que viabilizem o atendimento destes aspectos. Com isto, pesquisas e análises de alternativas são buscadas constantemente para manter e ampliar o volume de vendas. Segundo Araújo (2005, p. 68), a avicultura de corte no Brasil pode ser considerada uma atividade altamente especializada, onde se exige grandes investimentos, elevado capital de giro, um giro rápido do capital, e elevada tecnologia. Destaca ainda a necessidade de boa administração, uma escala elevada de produção e mercado assegurado previamente; que a atividade ainda, oferece ganhos pequenos por unidade de ave produzida.

Com estas características, tanto o processo de planejamento das atividades primárias desde o nascimento das aves, passando pelo processo de alojamento e desenvolvimento, até a fase de abate e industrialização para encaminhamento ao mercado consumidor, requer uma sincronia das diversas etapas. Agricultores e indústrias trabalham em forma de parceria com repasse de informações e acompanhamento constante para que ambos atendam aos requisitos do processo.

Em se tratando de comercialização, a busca por estratégias que impulsionem os resultados, o que não se dá de maneira aleatória, pois para Batalha (2001, p. 70), isto ocorre pela “escolha dos mecanismos de comercialização respondem a um critério de eficiência econômica de grande valor à eficiência da cadeia agroindustrial, beneficiando a sobrevivência dos atores que compõem”.

Avaliando as estratégias utilizadas por produtores e empresários, no setor de industrialização e comercialização, torna-se possível identificar os resultados favoráveis do comércio de carnes de frangos no Brasil. Porém, concentram-se os

maiores resultados no comércio internacional destes produtos, onde se destaca, por Câmara e Nakazaro (2001, p. 25), com a introdução do frango em partes, de cortes nobres e a expansão de produtos industrializados foram importantes na reestruturação tecnológica das grandes empresas brasileiras.

Segundo os autores, o consumo no mercado brasileiro é pequeno, onde se prefere o frango inteiro. Os corte de frangos mais sofisticados e industrializados são produzidos por grandes empresas, voltados à exportação, pois o volume consumido internamente é pequeno, embora apresente tendência crescente.

A influência de hábitos de consumo e mesmo da questão econômica causam este tipo de comportamento no consumidor brasileiro. As indústrias buscam preparar-se para atender tanto ao mercado interno como a demanda externa, que requer produtos de maior valor agregado e com características mais elaboradas em termos de processo industrial. Dessa forma, as mesmas pesquisam e investem em tecnologias e na qualificação da mão-de-obra que atua diretamente em seus processos.

Os investimentos em novas tecnologias e na qualificação dos trabalhadores surtem efeito também na redução dos custos de produção. Em relação a isso, os próprios consumidores do mercado nacional, passam a comparar os produtos ofertados e, a análise de custo e diversidade, o consumo de diferentes tipos de produtos industrializados de frango tende a se ampliar também para o mercado brasileiro.

As empresas que necessitam das aves como matéria-prima em seu processo de industrialização, também realizam o trabalho de coordenação de desenvolvimento das aves no setor primário, orientam os agricultores a respeito das tecnologias de estrutura e manejo das aves para se obter um produto final de maior qualidade e poder, então, diversificar no tipo de produto que irão oferecer aos consumidores.

Em se tratando de pesquisas para a produção e aves, Araújo (2005, p. 66) destaca também que: “no Brasil só existe um trabalho de pesquisa básica nesse sentido, desenvolvido pela Embrapa no município de Concórdia, em Santa Catarina. As demais empresas adquirem os pacotes tecnológicos de outras empresas localizadas em outros países”.

As empresas que atuam no setor buscam identificar, adquirir e aplicar estas tecnologias em seus processos para gerar produtos de elevada qualidade, considerando que os consumidores avaliam muitos aspectos dos produtos finais, que vão desde a diversidade de tipos de produtos, preços, embalagem, conservação e, também, aqueles ligados à questão da genética das aves e ao processo de desenvolvimento que são a consistência e o sabor para o consumo final dos produtos.

#### **4.3.3. Aspectos da industrialização e produção avícola no Paraná**

A concentração de produção e mesmo de estudos no Sul do Brasil, nessa área, deve-se ao fato do setor ter significativa contribuição na questão agrícola e econômica desta região. Para Camara e Nakazato (2001, p. 25), com a expansão da cultura de soja e da instalação da indústria oleaginosa, ocorreu a facilitação da implantação concentrada da indústria avícola na Região Sul e São Paulo. Destacando que os estados do sul são os principais produtores de milho, detendo aproximadamente 50% da produção nacional, sendo o Paraná o maior produtor.

Na intenção de prover a indústria com matéria prima de boa qualidade, as empresas pesquisam as condições de produção e desenvolvimento na avicultura de corte, como a região Sul do Brasil e, nela, o Estado do Paraná tem sido destaque no setor, no qual se procura aliar produção, industrialização e comercialização de forma integrada, buscando sempre aprimorar todas as questões inerentes ao processo.

Para se garantir um bom desempenho, a sincronia do setor torna-se elemento decisivo do processo e requer acompanhamento constante e coordenação de todos os fatores, bem como de alta produtividade em termos de quantidade e qualidade, tendo em vista que os ganhos são por ave produzida. Logo, a atividade que alimenta a indústria com o fornecimento das aves para o abate e processamento revelam-se em estratégias para a rentabilidade.

Os cuidados com o desenvolvimento das aves levam em consideração alguns coeficientes técnicos elementares que, se não observados com minúcia, podem vir a render lucros ou prejuízos de forma elevada e rápida. Estes fatores são apresentados por Araújo (2005, p. 66) como sendo conversão alimentar, lotação, mortalidade e precocidade.

- Conversão alimentar: é um coeficiente técnico, o mais observado em uma granja de frangos de corte e tem evoluído muito nos últimos anos.
- Lotação: quantidade de frangos por m<sup>2</sup>. certamente que, quanto maior o número de aves por unidade de área, melhor, dentro dos limites que permitam boa conversão alimentar.
- Mortalidade: também índice muito importante em avicultura de corte; quanto menor forem, melhor para o empreendimento.
- Precocidade: considerando a idade das aves, quanto mais novas elas forem, menor é o índice de conversão alimentar. Quanto mais rápidas forem levadas para o abate, menor é o custo de produção.

Esses aspectos técnicos de produção das aves que alimentarão o processo de industrialização constituem-se em estratégias importantes para a rentabilidade e competitividade, tendo em vista que os resultados são mensurados por unidade de ave abatida e, sua industrialização e produção envolvem muitos custos e tecnologias.

A crescente demanda do consumo e a competitividade no setor surtem efeitos significativos na produção e industrialização de aves de cortes. Como a tendência de crescimento da demanda tem-se conformado, o setor tende a ampliar o desenvolvimento tecnológico e a diversificação dos produtos. Camara e Nakazato (2001, p. 25) ressaltam que “as transformações produtivas, no lado da oferta, e o crescimento da demanda por carne, nos últimos trinta anos, estimularam a produção de frangos e ovos, cujo ritmo superou a taxa dos demais setores”.

O comportamento dos consumidores que avaliam com múltiplos critérios suas decisões para adquirir produtos, alimentícios, em especial, considera-se que a compra é feita tomando-se por base as especificações técnicas do produto, a análise crítica de embalagem, tipo de processamento, conservação e validade do produto, comparando estes fatores entre as marcas disponíveis no mercado.

A competitividade do setor agroindustrial de carne de aves tem requerido atenção dos agricultores e, em particular, das industriais para a busca de meios que possibilitem maior desempenho. A Gestão do conhecimento aplicada ao Desenvolvimento de Novos Produtos pode ser uma alternativa para manter e ampliar

mercado, considerando que os clientes se deparam com uma diversidade de produtos e podem escolher aos que melhor atendam suas expectativas.

A aplicação da Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento de Novos Produtos, pode ser uma forma da agroindústria de carnes de aves tornar-se mais competitiva, o desafio concentra-se na maneira de operacionalização desta aplicação em cada realidade industrial.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo se apresentam às estratégias da pesquisa, método utilizado e etapas do estudo de caso, com a descrição dos instrumentos de coleta de dados, a abordagem dos respondentes na coleta de dados, constam ainda, informações sobre o caso estudado.

### **5.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

No entendimento de Gil (1999), a pesquisa científica possui um caráter pragmático, compreendendo que ela é processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é, pois, descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. E estudo trata de uma pesquisa original, conforme análise das características deste tipo de estudo.

Segundo Ruaro (2004, p.24), a pesquisa é considerada original esta relaciona com um estudo que seja realizado pela primeira vez, ou seja, o enfoque, a delimitação do tema ainda não foi abordada sob o aspecto que está sendo apresentado.

Em relação aos objetivos foi utilizada a pesquisa exploratória, por buscar maiores informações sobre uma realidade ou tema em particular. Para Ruaro (2004, p. 24), na pesquisa exploratória ocorre a busca de maiores informações sobre determinado assunto, facilitando a delimitação de um tema de trabalho. Pode ainda, contribuir com a compreensão do tema, visando aproximar o pesquisador do tema de investigação.

Essa pesquisa é exploratória porque revelou ao pesquisador novas fontes de informações, maior familiaridade em relação ao conteúdo, mostrou a relevância do tema e sua aplicação nas realidades organizacionais, em especial na

agroindústria, através busca de dados e análise de procedimentos, que permitiram a construção de conhecimentos.

## **5.2. PROCEDIMENTO TÉCNICO: ESTUDO DE CASO**

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso por consistir numa análise intensiva, que busca reunir informações e detalhar o quanto possível o objeto de investigação. Segundo Gil (1999, p. 73), o estudo de caso possui a característica de ser um estudo “profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento considerados.”

Segundo a definição de Yin (2001, p.33), o estudo de caso se apresenta como uma investigação empírica de um fenômeno dentro de situações do cotidiano e que pode ser explorado conforme as características do fenômeno e o contexto em que o mesmo está inserido.

Godoy (1995) ressalta que o estudo de caso é indicado quando os pesquisadores procuram compreender “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, e onde há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados. Este método de análise também permite retratar uma configuração que, embora particular, funciona como “ponto de partida” para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo. (FRANCO, 1986).

Como neste estudo buscou-se verificar a contribuição da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de novos produtos na agroindústria de carnes de aves, a empresa selecionada destacou-se pelo tempo de participação no mercado aliado ao seu desempenho. Porém, a realidade serve apenas para embasar a aplicação dos conceitos de tema e do problema da pesquisa, quando pode se verificar que estas características encontram presentes em outras realidades produtivas.

### 5.3. TÉCNICAS ADOTADAS

A realização da pesquisa iniciou-se com uma visita à empresa, no mês de setembro de 2006, ocasião em que a pesquisadora manteve contato com o Gerente Industrial, solicitou-se autorização para a realização do estudo, mediante a apresentação do tema e objetivos do trabalho, obtendo-se, para tanto, a concordância da empresa.

Para a obtenção dos dados específicos da Agroindústria estudada, foram realizados levantamentos através de fontes bibliográficas disponíveis e investigação junto à *homepage* da empresa, o Relatório e Balanço do exercício 2007, assim como questionários específicos que foram aplicadas com a gerência e funcionários das Divisões Industriais da empresa com coleta de dados no processo de abate e de industrialização de aves.

Na unidade de abate e industrialização de aves, o volume de recebimento de aves pode ser destacado em cabeças de aves abatidas (36.957.029) ou por quilos de carne, chegando à 99.487.670 kg/ ano conforme Relatório e Balanço 2007 da cooperativa, onde se destaca ainda a produção de cortes de frango com de alto valor agregado com foco em cortes desossados com destino ao mercado externo (5 continentes), fortalecendo a marca internacionalmente e, atendimento ao mercado interno buscando atingir maior número de consumidores, competindo com marcas de maior tradição no mercado nacional.

Ainda, conforme o Relatório e Balanço 2007, a unidade industrial que trabalha com o processamento de carnes, teve suas atividades paralisadas em março de 2007, com o objetivo de direcionamento da linha de produção, onde manteve-se os processos de assados e cozidos, sendo também incrementados com linha de produção de *steaks* e *snacks* (produtos para o consumidor final), lançados no mercado em fevereiro de 2008, focando os mercados internos e externo. Antes deste período o foco da produção estava voltado ao mercado externo, durante o período de reestruturação houve redução no número de colaboradores de 112 para 27, adequação dos processos com a instalação de novos equipamentos, automação

de linhas de produção, ampliações e ajustes de estrutura física e *layout*, bem como planejamento e desenvolvimento de novos produtos e processos.

### **5.3.1. Observação dirigida**

Procedeu-se, no início do estudo, a realização de observação dirigida, onde se utilizou a análise de documentos. Para Ruaro (2004, p. 35), a observação é uma técnica que pode ser posta em prática através de documentos ou de algum tipo de comunicação (oral, escrita ou gestual) cujo conteúdo diz respeito ao comportamento humano.

Para Gil (1999, p. 144), as principais vantagens da observação dirigida são, facilitar o rápido acesso a dados sobre situações habituais em que os membros das comunidades se encontram envolvidos, possibilitar o acesso a dados que a comunidade ou grupo consideram de domínio privado, possibilitar a captura de palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados. Utilizou-se desses recursos para coletar os dados e analisar as informações obtidas, dentro da organização, pois este permite a compreensão crítica do estudo, através de um conteúdo claro e objetivo.

A observação direta intensiva, segundo Ruaro (2004, p. 27), é uma técnica de coleta de dados na qual o pesquisador entra em contato direto com o objeto de pesquisa, ou seja, com o fenômeno ou fato que está estudando e, recolhe dados através do registro de ações que ocorrem no ambiente natural.

Com uso da observação foi possível a análise das atividades e processos desenvolvidos nos setores de produção composto por duas unidades distintas, sendo cada uma delas considerada uma empresa independente embora haja similaridade em seus processos e uma relação de dependência em seu fornecimento, a unidade industrial de abate de aves, realiza o abate e preparação das carnes de aves como limpeza e cortes. A unidade Industrial de Carnes, atua na elaboração de produtos com maior agregação de valor, recebe produtos *in natura* e preparados na unidade de abate de aves, processando-os com temperos, cozimentos dentre outros.

### 5.3.2. Questionários e abordagem

A etapa posterior consistiu na aplicação de questionários que compreendeu dois instrumentos distintos, um para líderes e gestores das duas unidades industriais e outro para funcionários das duas unidades que abate e industrializa aves e a que industrializa carnes de aves, conforme são apresentados no apêndice um, dois, três e quatro.

Gil (1999, p. 124) sugere que haja uma preparação do grupo mediante comunicação escrita ou contato pessoal prévio. Com este propósito o pesquisador marcou reuniões com líderes e gestores, onde se apresentou e discutiu os objetivos do estudo e instrumentos para coleta de dados, estes repassaram aos colaboradores estas informações, para a compreensão da pesquisa e preparação das pessoas para a coleta de dados através dos questionários.

Para Gil (1999, p. 128), o questionário é uma técnica de investigação composta de um número mais ou menos elevado de questões, apresentadas por escrito aos respondentes, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. No caso da presente pesquisa, os respondentes responderam sobre Gestão do Conhecimento, aspectos dos processos da empresa e sobre práticas de GC.

A coleta de dados na unidade industrial de abate de aves, que compreendeu uma população de 2018 colaboradores e destes foram coletados informações em uma amostra de 142 dos diversos departamentos (Produção, Controle de Qualidade, Congelamento e Expedição, Manutenção e Administrativo), apêndice 3, também dos líderes de cada departamento mais do gestor do processo, totalizando 6 funcionários (apêndice 4), responsáveis pelo controle das linhas de produção e demais setores do processo.

O questionário apresentado aos colaboradores dos processos de abate e industrialização (apêndice 1 e 3). As questões aos funcionários contemplaram a caracterização do perfil dos colaboradores, as questões de 1 a 6 destacam a faixa etária, escolaridade, tempo de empresa e de setor. Como estes aspectos serviram apenas para compreensão do contexto e perfil do caso estudado, portanto, os dados são apresentados no apêndice 6.

Para atendimento ao problema de pesquisa e objetivos, as questões de 7 a 11 investigaram o relacionamento com a equipe, treinamentos, periodicidade dos treinamentos e aplicação do conhecimento, troca de informações entre os colaboradores e, em relação às práticas de GC, investigou-se na última questão o conhecimento e a aplicação das mesmas na empresa, quando estas informações constam das análises apresentadas no capítulo 6.

O questionário apresentado aos líderes e gestores (apêndice 2 e 4), dos dois processos estudados (abate e industrialização), investigou a caracterização do perfil dos líderes e gestores, as questões de 1 a 6 destacam a faixa etária, escolaridade, tempo de empresa, de setor e relacionamento com a equipe. Como estes aspectos serviram apenas para compreensão do contexto e perfil do caso estudado, portanto, os dados estão dispostos no apêndice 6.

Focando os objetivos e problema, ainda na abordagem aos líderes e gestores, as questões de 7 a 11 investigaram o planejamento e desenvolvimento de novos produtos, etapas do DNP, em relação às práticas de GC, investigou-se o conhecimento e aplicação das mesmas na empresa. Por fim buscou-se verificar na questão 11 a contribuição da GC no DNP.

As informações foram obtidas de 4 servidores ocupantes de cargos de chefia dos departamentos da unidade industrial (Produção, Controle de Qualidade, Manutenção e Pesquisa & Desenvolvimento) e mais ao Gestor do processo totalizando 5 questionários com líderes e gestor (apêndice 2).

Com os funcionários da unidade industrial, se aplicou 16 questionários (apêndice 1), distribuídos entre funcionários dos diversos departamentos desta unidade, que é composta em sua totalidade por 27 funcionários atualmente. Em ambas as abordagens o pesquisador acompanhou o preenchimento dos questionários, apenas esclarecendo as dúvidas quando solicitado.

Apresentou-se ao público alvo da pesquisa um quadro de apoio ao entendimento dos conceitos e definições de autores sobre as práticas de Gestão do Conhecimento (GC), no momento em que cada um recebia seu formulário para preenchimento recebia também um quadro com os conceitos e definições das práticas de gestão do conhecimento (apêndice 5), com o propósito de contribuir no entendimento das questões relativas às práticas de GC, ações e procedimentos que

podem ser adotados para agilizar a retenção de conhecimento e de informações nos processos.

A apresentação dos resultados foca os objetivos traçados para o estudo, para tanto as questões referentes à aspectos de diagnóstico do perfil dos colaboradores, líderes e gestores da relação destes com a empresa e das atividades de treinamento e desenvolvimento, que envolvem as questões de 1 a 6 no questionário dos colaboradores e de 1 a 6 no questionário aplicado aos líderes e gestores, estão disposta no apêndice 6, ficando dentro do capítulo 6 dados e análise referente às questões sobre as práticas de gestão do conhecimento, ao desenvolvimento de novos produtos e da contribuição da GC no DNP.

O período da realização das atividades descritas acima compreendeu os meses de outubro, novembro e dezembro de 2007. As análises dos dados ocorreram nos meses de novembro, dezembro de 2007 com o fechamento das conclusões e revisão em janeiro de 2008.

### 5.3.3. Orientação da pesquisa

A coleta de dados realizada na Divisão Industrial da Cooperativa Agroindustrial no oeste do estado do Paraná: teve sua orientação pautada pelos aspectos teóricos do tema e coleta de dados através de questionários aos funcionários e líderes dos processos, aliada a observação, o roteiro que norteou este trabalho é apresentado no Quadro 6.

Fatores pesquisados	Aspectos observados	Referencia na literatura	Referencia no trabalho	Quest. Líderes A Funcion. B	Observação direta
GC	Produtos, processos, quantidade e perfil dos funcionários.	Pagani, Betim, Resende, Pilatti e Carvalho, 2005; Jugend, Silva, Toledo 2005; Kiemeck 2002;	2.1 7.3	2 A e B	Treinamentos e atividades de formação.
	Tipo frequência e aplicação dos treinamentos	Nonaka, Takeuchi 1997; Tarapanoff, 2006; Terra 2001;	2.1.3 7.3	7 e 8 B	Uso do conhecimento de treinamentos e troca de informação.
	Troca de informação e conhecimento sobre atividades, processos e produtos.	Torquato, Contador 2006; Villela, 2000. Leuch, Carvalho e Kovaleski, 2005;	2.1.2 7.2	9 e 10B	Relacionamento entre líderes e funcionários, troca de informação.
Práticas de GC	Conhecimento sobre conceitos e aplicação das praticas de GC	Carvalho 2005; Leuch, Carvalho E Kovaleski, 2005;	2.1.1 4.1	10 A 11 B	Domínio dos conceitos e uso das praticas de GC.

			7.4		
	Relação entre práticas de GC e processos da empresa	Nonaka, Takeuchi 1997; Tarapanoff, 2006; Terra 2001; Senge, 1990	2.1.1 4.2 3.2	10 e 11 B	Treinamento, aplicação de GC e informações.
	Relação entre práticas de GC e DNP	Torquato E Contador, 2006.	2.1.3 7.4 e 7.5	10 e 11 B	Relação entre colaboradores e líderes.
DNP	Forma de realização do planejamento e controle das etapas de produção	Gurgel, 2001; Silva, Toledo, Mendes, Jugend 2006; Mattar; Santos, 2003; Takahashi, Takahashi 2007.	3.1 7.5	5 A; 4 e 5 B 8 A	Processo de desenvolvimento de novos produtos.
	Informações utilizadas na gestão dos produtos e DNP		3.2 7.4	7 A	Planejamento e controle do processo de produção
	Processos de desenvolvimento de novos produtos		3.2 7.4	8 A	Etapas de planejamento e controle do processo produtivo
GC & DNP	Práticas de GC presentes no DNP	Araujo, 2005; Batalha, 2001; Bethlem 2002; Camara, Nakazato 2001; Carvalho 2005; Nonaka, Takeuchi 1997; Silva, Hertman, Reis E Carvalho, 2005; Tarapanoff, 2006; Terra 2001;	2.11 7.4	9 e 10 A 11B	Uso das práticas de GC na empresa
	Processos agroindustriais Avicultura de corte		4.0 4.1 4.2	5 A; 4 e 5 B 8 A	Processo de desenvolvimento de novos produtos.
	Contribuição das Práticas de GC no DNP		2.1.2 2.1.3 7.5 8.0	10 e 11 A	Relação entre GC, prática de GC e DNP.

**Quadro 6 – Resumo orientativo da Pesquisa**

**Fonte:** Elaboração própria

#### 5.4. O CASO ESTUDADO: COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL.

A pedido da empresa evita-se sua caracterização, a não divulgação do nome ou demais aspectos que possam identificá-la. Porém, destaca-se que mesma disponibilizou seus processos e informações para a realização da pesquisa, mas que considera estratégico para sua atuação não revelar seu nome para preservar suas estratégias mercadológicas.

Em agradecimento e respeito a essa organização que possibilitou o acesso às informações de sua realidade organizacional, na descrição e apresentação dos resultados têm-se o cuidado em atender esta solicitação.

As Unidades Industriais objeto deste estudo compreendem dois processos distintos, sendo uma unidade Industrial de abate de aves e uma unidade industrial de processamento.

A história de cada organização é própria e, a partir de seu início, os acontecimentos norteiam a formação da estrutura e da maneira como os empreendedores atuam na gestão das atividades, processos e formação da equipe que irá conduzir a empresa. No caso da formação de uma organização, que funciona em forma de cooperativismo, o envolvimento de pessoas com interesses comuns é o fator inicial para estruturar as atividades.

A industrialização e abate de aves faz parte do planejamento estratégico da empresa, para oferecer novas oportunidades e opções aos agricultores cooperados em suas atividades produtivas. O Projeto Avícola da Cooperativa, materializado na Unidade Industrial de Aves, representa seu mais avançado investimento. A Unidade Industrial está dotada do que existe de mais moderno no setor e representa uma importante conquista não só dos associados, mas também para toda a região pelo seu significado histórico e, principalmente, pelo desenvolvimento que visa promover na agropecuária, na geração de empresas satélites de prestação de serviços e de milhares de empregos diretos e indiretos.

A localização da unidade de aves fica localizada no oeste do Estado do Paraná, com isto se facilita o recebimento das aves para alimentar o processo industrial, e que vem das propriedades rurais da região, bem como, o escoamento dos produtos finais para o mercado interno e externo, principalmente utilizando-se do porto de Paranaguá.

A Unidade possui uma área total de 312.000 m<sup>2</sup>, sendo construída 17.802,55 m<sup>2</sup>. Capacidade Operacional: 1 turno de 70.000 aves/dia; 2 turnos 155.000 aves/dia; com previsão de ampliação para 280.000 aves/dia.

A unidade industrial de abate de aves está gerando 2.180 empregos diretos, enquanto a unidade industrial de processamento de carnes apresenta 23 colaboradores, com uma previsão de ampliação para 150 nos próximos meses. A organização das atividades apresenta apenas quatro níveis hierárquicos, sendo gerência; liderança de setor, assistentes e auxiliares.

Desde a sua inauguração, a unidade industrial de abate de aves vem obtendo a melhor conceituação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento entre os congêneres do País. Para atender as tendências do mercado, foi implantada a unidade de industrializados para cortes cozidos e assados.

Atualmente, está expandindo seu foco de exportações, em particular para os mercados asiáticos e europeus. A mesma está certificada com ISO 9001, BRC (*Higher level*) e McDonald (*Grade A*). Percebe-se que o porte da empresa e seu volume de produção requerem planejamento e organização para a obtenção de resultados positivos; o número de colaboradores também é expressivo e, com apenas quatro níveis hierárquicos facilita-se a comunicação e o controle dos acontecimentos do processo produtivo.

A unidade industrial de abate de aves e unidade industrial de processamento carnes de aves, tem como detalhes técnicos, o valor das obras de 80 milhões de reais em 2004, dividida entre as duas unidades industriais.

A industrialização e abate de aves inicia com uma capacidade de 520 aviários integrados ao sistema de industrialização da cooperativa, com um abate/ dia de 170 mil aves. Os produtos gerados são distribuídos no mercado interno, da seguinte forma: São Paulo 20%, Paraná 17%, Minas Gerais 15%, Rio Grande do Sul 9% e outros estados com 39% da produção.

A unidade industrial, concentrara-se em corte de frangos cozidos ou assados, temperados, inteiros, em cubos ou em tiras; pacotes de 500g a 10 kg, com uma capacidade produtiva de 2.000kg/ hora de produtos acabados e tendo como destino o mercado externo em 100% de sua produção.

Conforme o Relatório e Balanço 2007, a unidade industrial teve suas atividades paralisadas em março de 2007, com o objetivo de direcionamento da linha de produção, onde manteve-se os processos de assados e cozidos, sendo também incrementados com linha de produção de *steaks* e *snacks* (produtos para o consumidor final), lançados no mercado em fevereiro de 2008, focando os mercados internos e externo. Antes deste período o foco da produção estava voltado ao mercado externo, durante o período de reestruturação houve redução no número de colaboradores de 112 para 23, adequação dos processos, como, a instalação de novos equipamentos, automação de linhas de produção, ampliações e ajustes de

estrutura física e *layout*, bem como planejamento e desenvolvimento de novos produtos e processos.

Despertou especial interesse em se estudar a relação entre as práticas de gestão do conhecimento e o processo de desenvolvimento de produtos nas unidades industriais de abate de aves e de processamento da Cooperativa, em face da importância social e econômica do setor, bem como pelo crescimento demonstrado em termo de mix de produtos e de participação no competitivo mercado alimentício, em particular, de carnes de frango, tanto nacional como internacional.

## **6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O presente capítulo é constituído pela apresentação dos resultados obtidos durante a pesquisa de campo, realizada conforme proposta metodológica constante do capítulo 5, compreende a análise de duas unidades de uma Cooperativa Agroindustrial em dois processos industriais distintos, um para o abate e preparação de cortes de aves ou que industrializa carnes de aves e desenvolve produtos a partir deste processo.

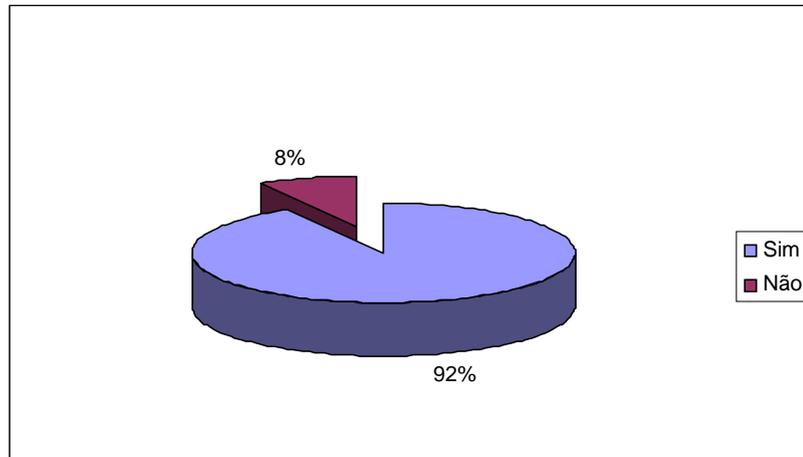
Apresentam-se, dados e análise dos questionários aplicados junto aos funcionários, gestores e líderes de duas das unidades industriais da Cooperativa localizada na região oeste do estado do Paraná.

A apresentação individualizada das informações e análises, onde se busca deixar explícito dados de cada abordagem, na seqüência são apresentadas estas mesmas informações de maneira integrada, havendo-se a comparação dos dados dos funcionários, líderes e gestores.

### **6.1. O CORPO FUNCIONAL DO DEPARTAMENTO DE PRODUÇÃO**

A realização de treinamentos pela empresa é constatada pelos entrevistados de forma clara. A existência de um percentual de respondentes que afirma não serem ministrados treinamentos no local de trabalho podem ser causados pela rotatividade de pessoal e, dessa forma, alguns funcionários que foram incorporados recentemente ao quadro funcional ainda não tiveram a oportunidade de participar de algum treinamento.

a) **Realização de treinamentos no local de trabalho**



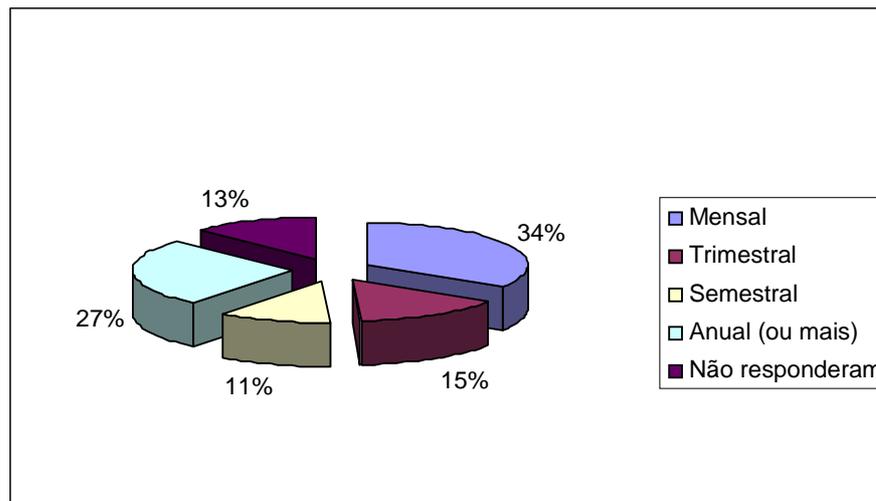
**Figura 11** – Realização de treinamentos no trabalho/ funcionários do abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Sugere-se transparência e objetividade quando da informação sobre os treinamentos, que os responsáveis de cada setor preparem o processo para facilitar a participação e o aproveitamento dos conteúdos pelos participantes, considerando que nos processos de aprendizagem ocorrem diferentes níveis de absorção das informações pelos participantes e que o domínio de conteúdo e da prática podem ser ampliado com a troca de informação e a socialização entre os funcionários.

b) **Freqüência na oferta de treinamentos**

Em relação à freqüência na oferta de treinamentos, é notório o desencontro de informações dentre os entrevistados, visto que não é possível estabelecer um padrão ou freqüência a partir das informações por eles fornecidas. Cabe então, realizar o confronto com as informações fornecidas pela empresa, que dão conta que os colaboradores são treinados e preparados para a execução das tarefas quando de seu ingresso no processo, que ao se desenvolver um novo produto ou processo os líderes e gestores preparam cada setor para receber as informações. Periodicidade dos Treinamentos



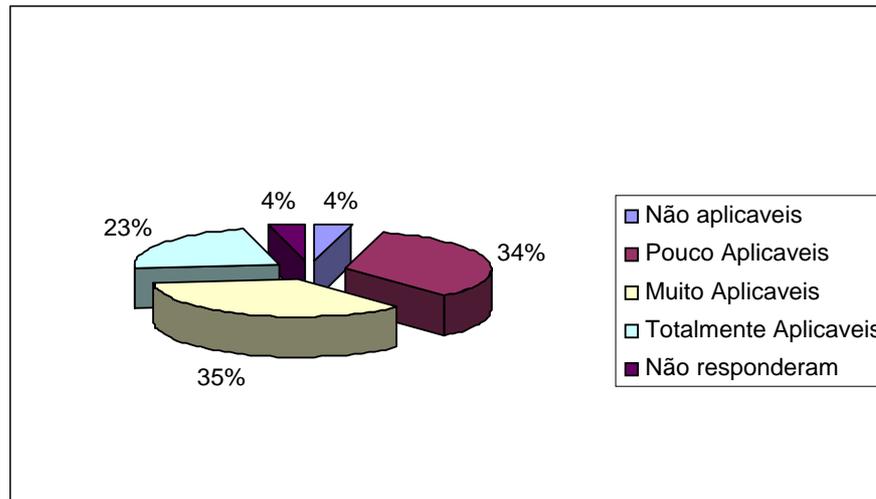
**Figura 12** – Periodicidade dos treinamentos/ funcionários do abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

O que pode estar ocorrendo é uma deficiência de informação ou de interpretação entre os objetivos da empresa com relação aos treinamentos e as expectativas dos colaboradores, neste caso recomenda-se uma análise por parte dos responsáveis da empresa para se melhorar a eficiência dos treinamentos, a frequência e apropriada participação dos colaboradores não apenas no desenvolvimento, mas também no planejamento em termos de conteúdo e frequência, contribuindo ainda com a avaliação posterior dos seus resultados. Acredita-se que isto possa contribuir na melhoria deste processo e em seus resultados.

Percebe-se, na questão sobre a aplicação do conhecimento dos treinamentos, que 58% dos entrevistados julgaram ser muito ou totalmente aplicáveis os conhecimentos e informações repassadas durante a realização de treinamentos, o que permite inferir que estes treinamentos têm caráter essencialmente prático e são elaborados a partir da necessidade de capacitação dos servidores para o exercício de suas atividades práticas. No entanto, chama a atenção o fato de que 34% dos entrevistados julgaram ser pouco aplicáveis os conteúdos ministrados em seus treinamentos.

c) **Aplicabilidade de conhecimentos obtidos em treinamentos**



**Figura 13** – Aplicabilidade do treinamento/ funcionários do abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

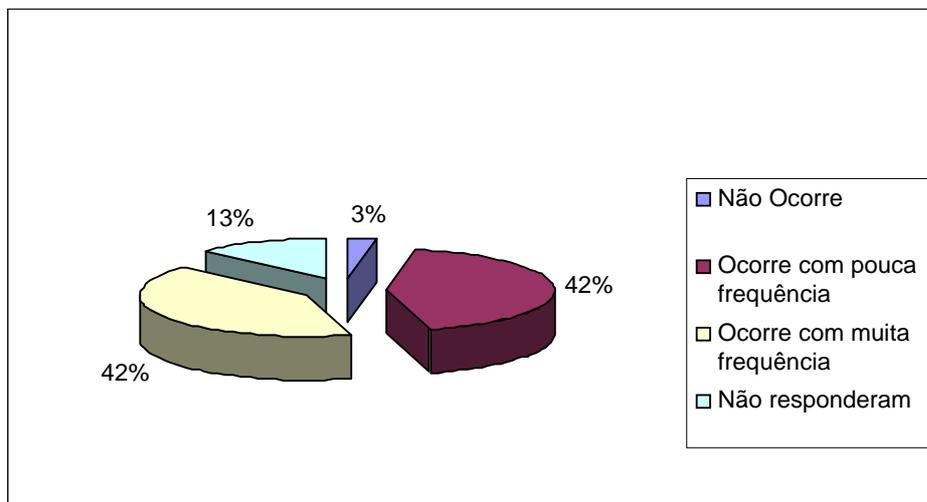
Segundo relatos fornecidos pela empresa, os funcionários recebem treinamentos voltados para suas atividades operacionais, como manuseio dos produtos e dos equipamentos, que os treinamentos são planejados e desenvolvidos pelos líderes e gestores, executados na maioria das vezes por pessoas de dentro da empresa com conhecimento no tema, e em casos mais especiais executados por pessoas externas, como por exemplo, representantes ou técnicos de equipamentos, ou sobre novos produtos desenvolvidos que devam ser produzidos sob certos critérios.

Tornar mais transparente e participativo o processo de planejamento dos treinamentos parece ser novamente uma expectativa dos colaboradores, mesmo considerando o elevado número de envolvidos e a natureza do processo ser voltado para execução com tarefas sincronizadas e repetitivas, ampliar o envolvimento pode ser um meio de detectar novas necessidades e obter resultados mais focados.

Quanto à troca de conhecimento e informações entre os colaboradores, nota-se que, esta perpassa os setores através dos contatos mantidos entre os colegas mais próximos, que exercem atividades similares e, de maneira informal, contribuem para o desenvolvimento das atividades cotidianas. O percentual similar entre os que responderam que ocorre com muita frequência e com pouca frequência pode ser atribuído ao fato de que algumas atividades são mais elementares e se compõem por processos simples, de fácil aprendizagem. O contrário ocorre em outros setores,

os quais demandam habilidades e conhecimentos mais complexos, o que também permite a intensificação na troca de informações.

d) **Circulação de conhecimentos e informação entre funcionários**



**Figura 14** – Circulação de conhecimento e informação/ funcionários do abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Nesta questão a atenção dos líderes e gestores como fomentadores e facilitadores do processo de troca de informações e de conhecimentos entre os colaboradores podem ser importantes para o desenvolvimento de um ambiente de aprendizagem onde o relacionamento entre as pessoas torne-se mais agradável, a produtividade seja estimulada e, o conhecimento da organização em relação a seus produtos e processos fique fortalecida através da soma dos conhecimentos dos envolvidos nos diversos setores e atividades.

## e) Práticas de Gestão do Conhecimento

Prática de Gestão do conhecimento	Quanto ao conhecimento		
	Conhece	Desconhece	Não Respondeu
Benchmarking	30	102	10
Coaching e mentoring	32	90	20
Comunidades de Prática	42	74	26
Educação Corporativa e Universidade Corporativa	54	62	26
Gestão de Conteúdo	38	78	26
Gestão por Competências	40	76	26
Gestão do capital intelectual	30	84	28
Gestão Eletrônica de Documentos	38	84	20
Inteligência organizacional / competitiva	38	84	20
Mapeamento / Auditoria de Competências	50	74	18
Mapeamento de Processos	58	64	20
Melhores práticas	58	64	20
Memória organizacional	38	82	22
Narrativas	32	86	24
Portais Corporativos Sistemas Workflow	18	106	18
<b>Total</b>	<b>596</b>	<b>1210</b>	<b>324</b>

**Tabela 2** – Conhecimento de Práticas de GC/ funcionários do abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

A apresentação de uma lista de práticas de gestão do conhecimento teve como objetivos verificar o nível de conhecimento formal dos funcionários sobre essas práticas, obtidos em instituições de ensino, meios de comunicação ou ainda através de programas empresariais. Verificou-se que o padrão de respostas obtido permite as seguintes conclusões:

a) os funcionários apresentaram maior índice de desconhecimentos para práticas cujos nomes não estavam em língua portuguesa;

b) alguns questionários foram respondidos com apenas uma alternativa para todas as questões, demonstrando que a interpretação dos termos ou a compreensão do que era esperado na questão não foi alcançado por grande parte dos entrevistados;

c) o maior percentual de respostas positivas quanto ao conhecimento tem relação com termos mais familiares para os entrevistados, tais como processos,

práticas e educação, ou seja, podem não representar o conhecimento da prática tal como preconiza a academia, mas sim a maior familiaridade com esses termos em processos de treinamento ou no cotidiano organizacional.

A empresa possui, formalmente, um processo de gestão que se utiliza de Portal Corporativo, porém, ele não foi detectado pelos entrevistados e não foi relacionado ao sistema disponibilizado pela organização. Existem ainda na organização a gestão eletrônica de documentos, porém não é utilizada pela maior parte dos funcionários, com exceção dos administrativos e expedição. Ainda outras práticas que são usadas e, que a nível operacional os colaboradores não aplicam ou não tem a clareza de sua utilização.

Prática de Gestão do conhecimento	Quanto à aplicação na empresa			
	Nunca	Às Vezes	Sempre	Não Respondeu
Benchmarking	20	18	14	90
Coaching e mentoring	18	26	8	90
Comunidades de Prática	12	28	18	84
Educação Corp. e Universidade Corporativa	22	28	19	73
Gestão de Conteúdo	14	22	36	70
Gestão por Competências	12	21	28	81
Gestão do capital intelectual	18	20	30	74
Gestão Eletrônica de Documentos	25	21	20	76
Inteligência organizacional / competitiva	16	24	18	84
Mapeamento / Auditoria de Competências	14	24	25	79
Mapeamento de Processos	13	30	36	63
Melhores práticas	20	34	32	56
Memória organizacional	16	14	28	84
Narrativas	24	22	18	78
Portais Corporativos Sistemas Workflow	34	20	18	70
<b>Total</b>	290	360	330	1150
Percentual estimado	142%	17%	16%	54%

**Tabela 3** – Aplicabilidade de Práticas de GC/funcionários do abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

As organizações possuem objetivos concretos em termos que produtividade e qualidade, em alguns em primeira instancia a GC e as práticas de GC parecem elementos um pouco abstratos aos processos das empresas, Ao se confrontarem

dados como o conhecimento dos líderes em relação às Práticas de GC percebe-se que enquanto entre os colaboradores apenas 28% das práticas de GC são conhecidas entre os líderes e gestores deste mesmo setor 77% delas são consideradas de domínio dos mesmos, percebe-se que há possibilidade de socializar estas informações, sejam através de treinamentos específicos para difundir os conceitos e sua aplicação focando as possibilidades de cada setor, seja no dia a dia através de outras formas como: reuniões, cartazes nos locais de trabalho, refeitório, áreas de lazer dentre outros meios a serem identificados e analisados de forma conjunta entre líderes e colaboradores.

Em se tratando da aplicabilidade das práticas de gestão do conhecimento na organização fica evidente o desconhecimento pela maior parte dos entrevistados, pois aproximadamente 54% deles não responderam a essa questão. Dentre os demais, nota-se que as práticas que foram mais indicadas como não aplicáveis são exatamente as que a empresa possui, ou seja, gestão eletrônica de documentos, narrativas (realizadas durante as assembleias de acionistas e prestação de contas) e os portais corporativos.

As práticas localizadas como aplicáveis sempre ou às vezes, estão novamente indicadas anteriormente como mais estreitamente vinculadas ao processo do Setor de Abate, ou seja, o mapeamento de processos e as melhores práticas, porém são identificadas duas novas práticas que ainda não haviam sido reconhecidas na questão anterior, a gestão de conteúdo e a gestão do capital intelectual.

Volta-se a questão anterior onde os colaboradores demonstraram pouco conhecimento em relação às práticas de GC apresentadas, ampliar a informação sobre elas e a forma de aplicação pode contribuir para melhorar produtos e processos. Os líderes e gestores podem atuar neste ponto e disseminarem conceitos e aplicações junto aos colaboradores de seus setores, com a devida atenção as necessidades, expectativas e particularidades de cada setor para se obter os melhores resultados para a empresa.

A contribuição da GC para o desenvolvimento de novos produtos foi reconhecida pelos líderes e gestores onde 67% declararam que contribui muito e 33% que contribui. Como identificado anteriormente que apenas quatro das quinze práticas de GC apresentadas são utilizadas, evidencia-se novamente que há margem para ampliar esta utilização e, a participação dos líderes e gestores neste

processo, embora com maior número de envolvidos possa tornar o processo mais complexo pela diversidade de visões e opiniões, pode também torná-lo mais eficiente por aprofundar as análises e ter diferentes formações e percepções envolvidas.

Os gestores e líderes da unidade de abate de aves devem observar suas características, como grande volume de pessoas e de produção a ser gerenciados, aliado ao fator de que os colaboradores em nível operacional apresentam baixa escolaridade e conhecimento global das atividades, neste caso podem ser selecionadas as práticas de GC adequadas a este nível operacional para se aplicar, bem como as que possam surtir resultados eficientes em se tratando do desenvolvimento de novos produtos. Compreender e aplicar a GC e as práticas de GC na industrialização de aves torna-se elemento potencializador de resultados e da integração dos conhecimentos dos colaboradores ampliando o conhecimento organizacional sobre seu negócio.

## **6.2. OS LÍDERES E GESTORES DO PROCESSO DE PRODUÇÃO**

No processo de planejamento e desenvolvimento de novos produtos, para os líderes e gestores, os três elementos de mais importância a serem considerados no processo de planejamento e desenvolvimento de novos produtos, pela ordem do primeiro ao terceiro são: Sugestões e reclamações de Clientes; Produtos de concorrentes e Solicitação de gestores.

a) **Processo de Planejamento e desenvolvimento de novos produtos**

<b>Processo de Planejamento e Desenvolvimento de Novos Produtos</b>	<b>Nível de importância</b>
Sugestões e reclamações de Clientes	1
Sugestões de colaboradores	5
Produtos de concorrentes	2
Solicitação de gestores	3
Sugestões de cooperados e integrados	4

**Tabela 4** – Importância do Planejamento e Desenv. de Produtos/ Chefias da unidade de abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Em contrapartida, os itens de menor importância no processo de planejamento e desenvolvimento de novos produtos são as sugestões de cooperados e integrados e as sugestões de colaboradores. As informações que alimentam o processo de planejamento de novos produtos pode ser elemento estratégico para a empresa.

A participação dos líderes e colaboradores no processo de planejamento e desenvolvimento de novos produtos pode gerar resultados positivos pela empresa pelo envolvimento dos mesmos com o processo e o conhecimento dos potenciais e limitações dos mesmos, além de contribuir para maior integração com a organização.

Quanto as etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos todos os chefes dos departamentos foram unânimes em dizer que participam do levantamento de idéias para novos produtos, em segundo lugar os itens onde 5 dos 6 entrevistados disseram ter participação foram: Levantamento de oportunidades para novos produtos; Análise da viabilidade de oportunidades e idéias levantadas; Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes; Realização de pesquisas e testes de mercado e Acompanhamento, controle, correções e ajustes. Com a citação por quatro dos seis entrevistados foram: Análise da viabilidade e Desenvolvimento do produto.

**b) Etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos**

<b>Etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos</b>	<b>Nível de importância</b>
Levantamento de oportunidades para novos produtos;	5
Levantamento de idéias para novos produtos;	6
Análise da viabilidade de oportunidades e idéias levantadas;	5
Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes;	5
Análise da viabilidade;	4
Desenvolvimento do produto;	4
Realização de pesquisas e testes de mercado;	5
Preparação do plano de marketing do novo produto;	2
Produção, comercialização e distribuição;	3
Acompanhamento, controle, correções e ajustes.	5

**Tabela 5** – Etapas de Desenvolvimento de Novos Produtos/ Chefias da unidade de abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Os itens de menor participação segundo os líderes, recebendo três e duas citações foram: Produção, comercialização e distribuição e Preparação do plano de marketing do novo produto.

Quanto às quinze práticas de GC apresentadas aos líderes da industrialização de aves, 77% delas são conhecidas, 21% são desconhecidas e 2% ficaram sem resposta. É favorável para a empresa que os líderes conheçam as práticas de GC, porém em relação a sua aplicação na realidade dos processos e atividades deve ser fomentada, buscando-se o aprimoramento de atividades e produtos com a constante análise deste impacto junto ao mercado.

c) **Práticas de Gestão do Conhecimento**

<b>Prática de Gestão do conhecimento</b>			
	Conhece	Desconhece	Não respondeu
Benchmarking	4	2	0
Coaching e mentoring	4	2	0
Comunidades de Prática	4	2	0
Educação Corporativa e Universidade Corporativa	5	0	1
Gestão de Conteúdo	4	2	0
Gestão por Competências	5	1	0
Gestão do capital intelectual	4	2	0
Gestão Eletrônica de Documentos	6	0	0
Inteligência organizacional / competitiva	4	2	0
Mapeamento / Auditoria de Competências	4	2	0
Mapeamento de Processos	6	0	0
Melhores práticas	5	0	1
Memória organizacional	5	1	0
Narrativas	4	2	0
Portais Corporativos Sistemas Workflow	5	1	0
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>19</b>	<b>2</b>

**Tabela 6** – Conhecimento de Práticas de GC/ Chefias da unidade de abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Se confrontado a realidade dos líderes com a dos colaboradores ouvidos inicialmente pela pesquisa em termos de escolaridade e de conhecimento das práticas de GC, percebe-se uma diferença significativa, aos colaboradores apenas 28% práticas de GC são conhecidas e 57% são desconhecidas diferentes dos 77% conhecidas dos líderes e 21% desconhecidas. Aprofundar uma análise neste sentido por parte dos líderes para compreensão das mesmas e estudo quanto aplicação na realidade na empresa, bem como, socializar estas informações aos demais colaboradores para que estes possam compreender e aplicar estas informações em suas atividades pode ser um meio de ampliar os resultados.

Prática de Gestão do conhecimento	Quanto à aplicação na empresa			
	Nunca	Às Vezes	Sempre	Não Respondeu
Benchmarking	0	2	4	0
Coaching e mentoring	0	3	2	1
Comunidades de Prática	0	3	1	2
Educação Corporativa e Universidade Corporativa	0	4	1	1
Gestão de Conteúdo	0	4	1	1
Gestão por Competências	1	3	2	0
Gestão do capital intelectual	0	3	2	1
Gestão Eletrônica de Documentos	0	2	4	0
Inteligência organizacional / competitiva	0	3	2	1
Mapeamento / Auditoria de Competências	0	4	2	0
Mapeamento de Processos	1	2	3	0
Melhores práticas	0	2	4	0
Memória organizacional	1	1	2	2
Narrativas	1	2	1	2
Portais Corporativos Sistemas Workflow	0	1	3	2
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>39</b>	<b>34</b>	<b>13</b>

**Tabela 7** – Aplicação de Práticas de GC/ Chefias da unidade de abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Referente à aplicação das práticas de GC na empresa os líderes disseram que 4% delas não são aplicadas, 43% são aplicadas às vezes e que 38% se aplicam sempre, ficando ainda 14% sem resposta. Considerando a amplitude de tarefas inclusas em diferentes atividades e setores da empresa, percebe-se que há margem para ampliar tanto o conhecimento como o uso das práticas de GC por líderes e colaboradores e, estas ações podem contribuir para que a empresa aprimore seus produtos e processos e fortaleça sua participação e desempenho junto aos consumidores.

## d) Práticas de GC usadas no desenvolvimento de produtos.

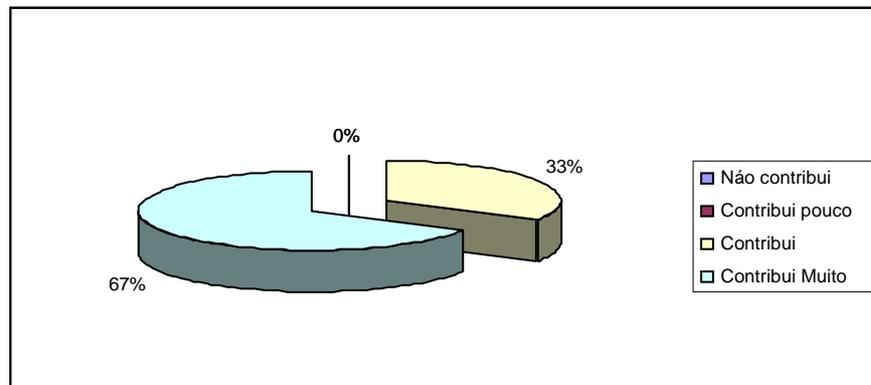
Práticas de GC usadas para DNP	Nível de Importância
Benchmarking	6
Coaching e mentoring	2
Comunidades de Prática	2
Educação Corporativa e Universidade Corporativa	2
Gestão de Conteúdo	4
Gestão por Competências	4
Gestão do capital intelectual	2
Gestão Eletrônica de Documentos	6
Inteligência organizacional / competitiva	2
Mapeamento / Auditoria de Competências	4
Mapeamento de Processos	6
Melhores práticas	6
Memória organizacional	3
Narrativas	2
Portais Corporativos Sistemas Workflow	3

**Tabela 8** – Práticas de GC utilizada no DNP/ Chefias da unidade de abate de aves  
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Em se tratando do uso das práticas de GC no desenvolvimento de novos produtos, os líderes foram unânimes em afirmar que o *Benchmarking*, a Gestão Eletrônica de Documentos, o Mapeamento de Processos e as Melhores práticas, são usadas.

Em segundo lugar em termos de utilização ficaram Gestão de Conteúdo, Gestão por Competências e o Mapeamento / Auditoria de Competências citadas por quatro dos seis ouvidos, em terceiro e quarto respectivamente, citados por três e por dois dos entrevistados ficaram Memória organizacional, Portais Corporativos Sistemas *Workflow*, *Coaching* e *mentoring*, Comunidades de Prática, Educação Corporativa e Universidade Corporativa, Gestão do capital intelectual, Inteligência organizacional / competitiva e Narrativas.

e) **Contribuição da GC no desenvolvimento de novos produtos**



**Figura 15** – Contribuição da GC para o DNP/ Chefias da unidade de abate de aves

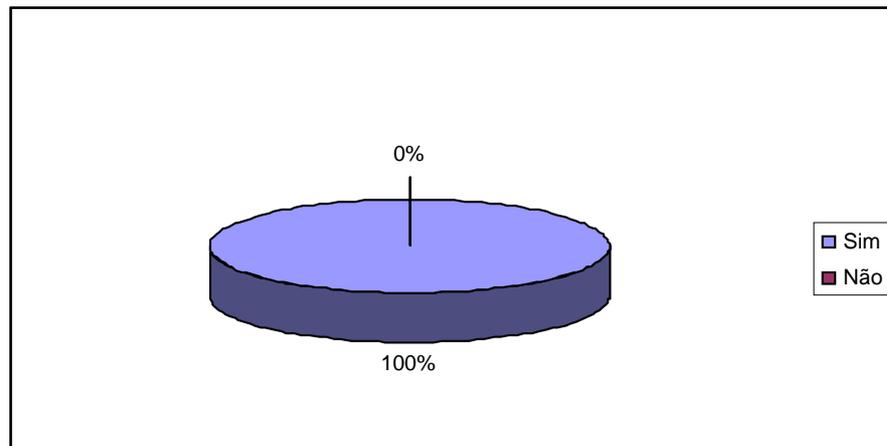
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Identifica-se a baixa utilização das práticas no desenvolvimento de novos produtos, aplicar estas ferramentas para melhorar o desempenho da empresa neste setor torna-se estratégico, mesmo com as características do processo ser de grande volume de tarefas operacionais que requer sincronia e velocidade (linha de produção), com grande volume de colaboradores dificuldade a integração e troca de informações durante as atividades, particularmente para o desenvolvimento de novos produtos as práticas de GC sendo utilizadas pelos líderes e gestores e, na medida do possível aplicada aos demais participantes do processo, podem potencializar o desempenho nesta área.

### 6.3. FUNCIONÁRIOS: O DEPARTAMENTO DE INDUSTRIALIZAÇÃO

A realização de treinamentos pela empresa é constatada pela resposta dos entrevistados que apontam por unanimidade que a empresa os oferece no local de trabalho.

a) Realização de treinamentos no local de trabalho



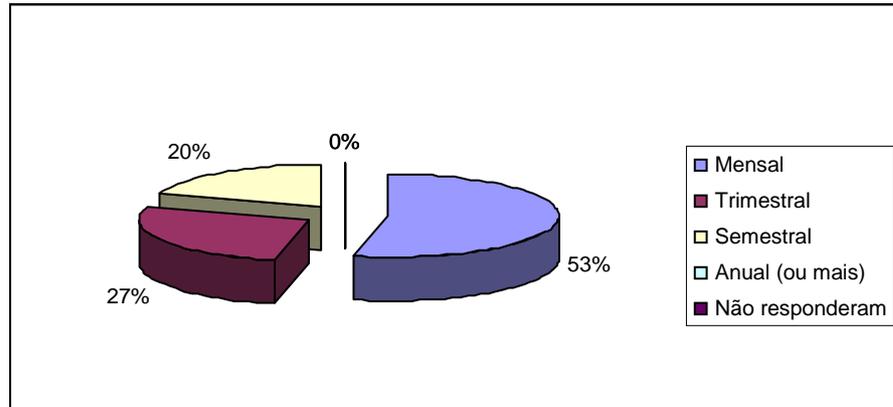
**Figura 16** – Realização de treinamentos/ Funcionários da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

A preparação dos colaboradores para a realização das atividades é bom para a empresa, porém a atenção aos relacionamentos e as trocas de informações também devem ser valorizadas, pois nem sempre todos terão a mesma capacidade para assimilar as informações dos treinamentos, posteriormente os próprios treinamentos além de outros conhecimentos individuais podem ser ampliados pela socialização e troca entre os colaboradores.

Em relação à frequência na oferta de treinamentos percebe-se que 53% disseram ser mensal, 20% semestral e 27% trimestral, como são diferentes setores que participaram da pesquisa percebe-se que as frequências dos treinamentos também diferem.

b) **Periodicidade dos Treinamentos**



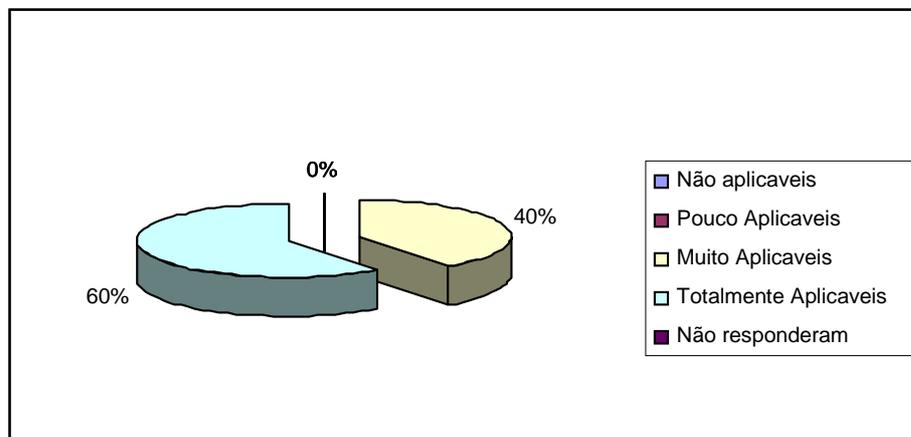
**Figura 17** – Periodicidade dos treinamentos/ Funcionários da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

A atualização dos conhecimentos e a busca por melhorias devem ser constantes em qualquer processo, especialmente, em setores que envolvam alta tecnologia e valor agregado, caso este da industrialização, portanto a preocupação com treinamentos deve ser mantida.

Percebem-se na questão sobre a aplicação dos treinamentos, segundo as informações dos funcionários, que 60% classificaram como totalmente aplicáveis os conhecimentos dos treinamentos nas atividades da empresa e 40% como muito aplicáveis.

c) **Aplicabilidade de conhecimentos obtidos em treinamentos**



**Figura 18** – Aplicabilidade dos treinamentos/ Funcionários da industrialização

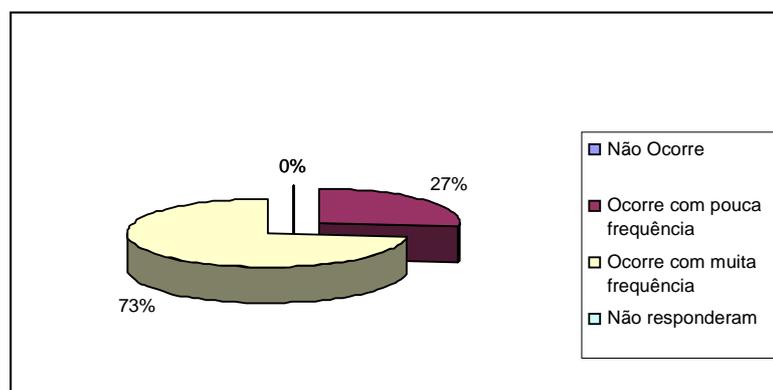
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Democratizar a escolha dos treinamentos pelos líderes e gestores, desde a programação de horários e participação dos interessados em seu planejamento pode facilitar a aprendizagem e o comprometimento com a transformação do conhecimento tácito em explícito e em sua e difusão posterior.

Pode-se verificar que os treinamentos são voltados às necessidades da empresa, dos processos, muito bom para que se tenha bom desempenho, porém o foco pode ser ampliado, oferecendo outros tipos que treinamento que gerem crescimento pessoal e atende outras expectativas dos funcionários, para isso deve-se identificar e estudar as necessidades e formas de supri-las.

A troca de informações e conhecimento é reconhecida por 73% dos entrevistados, sendo favorável e positiva, ampliando a atuação dos profissionais que podem apreender mais através do conhecimento e da experiência de seus colegas. Por outro lado, nota-se que uma parcela significativa ainda não está satisfeita com a troca de informações e conhecimento entre os funcionários, espaço para atuação dos líderes e gestores serem os agentes facilitados deste processo.

#### d) Circulação de conhecimentos e informação entre funcionários



**Figura 19** – Circulação de informações e conhecimento/ Funcionários da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Mesmo com a apresentação das 15 práticas de GC com a descrição de seus conceitos percebeu-se que cerca de metade das práticas de GC (49%) são desconhecidas aos funcionários da industrialização, enquanto as práticas conhecidas somam 47% e 3% delas ficaram sem resposta.

e) **Práticas de Gestão do Conhecimento**

Prática de Gestão do conhecimento	Quanto ao conhecimento		
	Conhece	Desconhece	Não Respondeu
Benchmarking	5	8	2
Coaching e mentoring	10	3	2
Comunidades de Prática	4	9	2
Educação Corporativa e Universidade Corporativa	5	10	0
Gestão de Conteúdo	9	6	0
Gestão por Competências	7	8	0
Gestão do capital intelectual	6	9	0
Gestão Eletrônica de Documentos	4	11	0
Inteligência organizacional / competitiva	5	10	0
Mapeamento / Auditoria de Competências	5	10	0
Mapeamento de Processos	9	6	0
Melhores práticas	4	11	0
Memória organizacional	8	7	0
Narrativas	10	5	0
Portais Corporativos Sistemas Workflow	11	4	0
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>110</b>	<b>6</b>

**Tabela 9** – Conhecimento de práticas de GC/ Funcionários da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

O percentual de conhecimento entre os líderes e gestores desta mesma unidade, foi um pouco superior (57%), porém, percebe-se necessidade de ampliar análises sobre o conceito e uso de GC e práticas de GC na empresa, mesmo com nível elevado de escolaridade e média de idade jovem os colaboradores mantêm foco em áreas mais técnicas e não estão muito inteirados destas ferramentas para gerir conhecimento e informação em seus processos.

Em relação ao uso das práticas de GC, os colaboradores revelaram que 19% delas nunca foram usadas, que 43% delas são utilizadas às vezes, que 29% delas sempre se aplicam na empresa, deixando 10% sem resposta.

Prática de Gestão do conhecimento	Quanto à aplicação na empresa			
	Nunca	Às Vezes	Sempre	Não Respondeu
Benchmarking	2	7	4	2
Coaching e mentoring	5	8	0	2
Comunidades de Prática	1	5	5	4
Educação Corporativa e Universidade Corporativa	6	2	5	2
Gestão de Conteúdo	3	6	5	1
Gestão por Competências	2	8	4	1
Gestão do capital intelectual	4	9	3	0
Gestão Eletrônica de Documentos	4	5	6	0
Inteligência organizacional / competitiva	3	6	4	2
Mapeamento / Auditoria de Competências	0	4	8	3
Mapeamento de Processos	0	8	5	2
Melhores práticas	0	5	9	1
Memória organizacional	3	9	3	0
Narrativas	3	5	6	1
Portais Corporativos Sistemas Workflow	5	6	4	0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>93</b>	<b>63</b>	<b>21</b>

**Tabela 10** – Aplicação de práticas de GC /Funcionários da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Pode-se notar a baixa utilização se relaciona ao fato de serem pouco conhecidas pelas pessoas, recomenda-se, portanto, ampliar a difusão a respeito destas práticas para que os setores e os colaboradores tenham a percepção de seus resultados para a empresa e ao processo.

#### **6.4. GERÊNCIA E LIDERANÇA: O DEPARTAMENTO DE INDUSTRIALIZAÇÃO**

Buscou-se identificar, junto aos líderes da industrialização, o grau de importância percebida pelos gestores para o processo de planejamento e desenvolvimento de novos produtos, do menos ao mais importante.

a) **Processo de Planejamento e desenvolvimento de novos produtos**

<b>Processo de Planejamento e Desenvolvimento Novos Produtos</b>	<b>Nível de Importância</b>
Sugestões e reclamações de Clientes	3
Sugestões de colaboradores	5
Produtos de concorrentes	2
Solicitação de gestores	1
Sugestões de cooperados e integrados	4

**Tabela 11** – Processo de Planejamento e DNP/ Chefias da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Segundo as respostas dos pesquisados, no processo de desenvolvimento de novos produtos os pontos mais importantes são Sugestão dos colaboradores, sugestão dos cooperados e integrados e sugestão e reclamação dos clientes. Ainda segundo a percepção dos mesmos, as solicitação dos gestores e os produtos dos concorrentes são, de menor importância no processo de planejamento e desenvolvimento de novos produtos.

Despertar nos líderes e colaboradores a capacidade de identificar e coordenar as informações que alimentam o processo, utilizar a gestão do conhecimento no desenvolvimento de novos produtos pode ser estratégico para a empresa. Quanto às etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos, apresentou-se aos líderes recomendações de etapas segundo a literatura para que os mesmos identificassem as etapas que cada um julga ser necessária.

b) **Etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos**

<b>Etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos</b>	<b>Nível de Importância</b>
Levantamento de oportunidades para novos produtos;	4
Levantamento de idéias para novos produtos;	5
Análise da viabilidade de oportunidades e idéias levantadas;	4
Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes;	5
Análise da viabilidade;	3
Desenvolvimento do produto;	4
Realização de pesquisas e testes de mercado;	4
Preparação do plano de marketing do novo produto;	2
Produção, comercialização e distribuição;	3
Acompanhamento, controle, correções e ajustes.	5

**Tabela 12** – Etapas do DNP/ Chefias da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Conforme as respostas fornecidas, percebe-se que, todos foram unânimes em considerar como etapa fundamental no desenvolvimento de novos produtos Levantamento de idéias para novos produtos; Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes; Acompanhamento, controle, correções e ajustes. Em segundo lugar sendo citada como importante por quatro dos cinco entrevistados ficou: Levantamento de oportunidades para novos produtos; Análise da viabilidade de oportunidades e idéias levantadas; Desenvolvimento do produto; Realização de pesquisas e testes de mercado.

Na terceira colocação pela importância auferida segundo os entrevistados ficou: Análise da viabilidade; Produção, comercialização e distribuição. O único item citado por apenas dois dos entrevistados, ficando como o menos importante no processo foi à preparação do plano de marketing do novo produto.

Percebe-se que os líderes do processo valorizam as ações operacionais realizadas dentro dos seus processos cotidianos e, os que estão sendo desenvolvidos por outros setores ou departamentos acabam por não serem reconhecidos, recomenda-se ampliar a troca de informações e a preparação dos líderes para que tanto eles como seus subordinados tenham maior clareza a cerca das etapas usadas pela empresa para o desenvolvimento de novos produtos e, possam explorar a todas de maneira mais ampla, desta forma consolida-se um processo de desenvolvimento de novos produtos que atenda com maior eficiência as necessidades do mercado gerando maior lucratividade e competitividade a empresa.

Com o intuito de verificar se os funcionários conheciam ou não as praticas de GC, apresentou-se a eles a questão nove onde foi entregue também uma folha de apoio com as praticas e sua definição, assim mesmo que pela nomenclatura a pratica não fosse identificada pelo entrevistado pode analisar a definição para saber se realmente já havia tido contato com tal informação.

## c) Práticas de Gestão do Conhecimento

Prática de Gestão do conhecimento	Quanto ao conhecimento		
	Conhece	Desconhece	Não Respondeu
Benchmarking	4	1	0
Coaching e mentoring	4	1	0
Comunidades de Prática	4	1	0
Educação Corporativa e Universidade Corporativa	5	0	0
Gestão de Conteúdo	4	1	0
Gestão por Competências	4	1	0
Gestão do capital intelectual	3	2	0
Gestão Eletrônica de Documentos	5	0	0
Inteligência organizacional / competitiva	4	1	0
Mapeamento / Auditoria de Competências	3	2	0
Mapeamento de Processos	5	0	0
Melhores práticas	5	0	0
Memória organizacional	4	1	0
Narrativas	4	1	0
Portais Corporativos Sistemas Workflow	4	1	0
Total	62	13	0

**Tabela 13** – Conhecimento das Práticas de GC/ Chefias da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Verificou-se que os entrevistados conhecem a maior parte das práticas de GC, 87% delas foram identificadas como já conhecidas. 18% delas ainda não são familiares aos líderes e 0% ficaram sem resposta.

O fortalecimento pode ser gerado através de ações que levem à formação de conhecimento organizacional sistematizado, conforme análise de Carvalho (2005) “as poucas empresas, que tem trabalhado na perspectiva de utilização da informação e do conhecimento, vem buscando implementar métodos, técnicas e ferramentas para a Gestão da Informação e, em estágio mais avançado, para a Gestão do Conhecimento e de Inteligência Competitiva.”

Para a empresa manter-se competitiva tanto no mercado interno como externo o apoio concreto de todos os envolvidos torna-se elemento salutar, para tanto difundir conhecimentos, práticas e ferramentas podem vir a dar suporte neste processo. Mesmo que os colaboradores apresentem elevado nível de escolaridade, muitas ferramentas e conceitos de gestão não são inclusos em currículos acadêmicos mais técnicos e específicos, para tanto deve a organização avaliar suas

necessidades e difundir entre seus membros as praticas que se conhecidas e utilizadas fortaleçam sua atuação.

Identificou-se um ponto preocupante para difusão do conhecimento no processo produtivo da empresa, embora na questão anterior muitos dos líderes afirmaram conhecer as práticas de GC, em relação à utilização das mesmas nos processos apenas 33% das praticas foram citadas como sempre utilizadas,61% delas que as vezes são usadas, 5 % que nunca e,0% delas ficaram sem resposta.

Prática de Gestão do conhecimento	Quanto à aplicação na empresa			
	Nunca	Às Vezes	Sempre	Não Respondeu
Benchmarking	0	5	0	0
Coaching e mentoring	0	5	0	0
Comunidades de Prática	0	4	1	0
Educação Corporativa e Univers. Corporativa	0	4	1	0
Gestão de Conteúdo	1	4	0	0
Gestão por Competências	1	3	1	0
Gestão do capital intelectual	0	3	2	0
Gestão Eletrônica de Documentos	0	2	3	0
Inteligência organizacional / competitiva	0	4	1	0
Mapeamento / Auditoria de Competências	0	3	2	0
Mapeamento de Processos	0	1	4	0
Melhores práticas	0	1	4	0
Memória organizacional	0	3	2	0
Narrativas	1	3	1	0
Portais Corporativos Sistemas Workflow	1	1	3	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>46</b>	<b>25</b>	<b>0</b>

**Tabela 14** – Aplicação das Práticas de GC/ Chefias da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Volta-se ao ponto de buscar valorizar e ampliar a participação dos colaboradores no processo de planejamento e gestão, embora as atividades mais operacionais em cada departamento absorva boa parte do tempo, a forma de socializar conhecimentos, dificuldades e percepção sobre cada uma das etapas do processo torna-se estratégico para o todo. Assim como algumas das etapas de desenvolvimento de novos produtos não foram reconhecidas pelos colaboradores, também o uso de práticas de GC que não esta diretamente ligada ao setor não é reconhecida.

Buscou-se ainda identificar a integração, na percepção dos líderes e gestores, sobre o uso das práticas de GC no desenvolvimento de novos.

d) **Práticas de GC usadas no desenvolvimento de produtos.**

Práticas de GC usadas para DNP	Nível de Importância
Benchmarking	5
Coaching e mentoring	1
Comunidades de Prática	2
Educação Corporativa e Universidade Corporativa	2
Gestão de Conteúdo	4
Gestão por Competências	4
Gestão do capital intelectual	2
Gestão Eletrônica de Documentos	5
Inteligência organizacional / competitiva	2
Mapeamento / Auditoria de Competências	4
Mapeamento de Processos	5
Melhores práticas	5
Memória organizacional	2
Narrativas	2
Portais Corporativos Sistemas Workflow	2

**Tabela 15** – Práticas de GC utilizadas no DNP/ Chefias da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Os entrevistados foram unânimes em identificar que o *Benchmarking*; Mapeamento de Processos; Gestão Eletrônica de Documentos e as Melhores práticas são utilizadas pela empresa no desenvolvimento de novos produtos. Em segundo lugar citado por quatro dos cinco líderes ouvidos na pesquisa ficou: Gestão de Conteúdo; Gestão por Competências e Mapeamento / Auditoria de Competências.

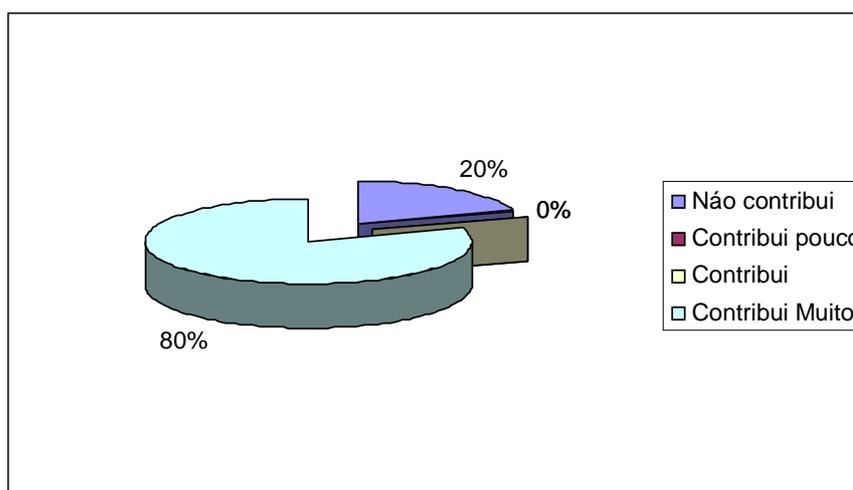
Em terceiro lugar identificado por apenas dois dos cinco líderes ouvidos na entrevista ficou: Comunidades de Prática; Educação Corporativa e Universidade Corporativa; Memória organizacional; Narrativas e Portais Corporativos Sistemas *Workflow*. Em ultimo lugar segundo os entrevistados, a pratica menos utilizada para o desenvolvimento de novos produtos é *Coaching e mentoring*.

Percebe-se que muitos dos líderes identificam as práticas de GC e o seu uso no processo de desenvolvimento de novos produtos, como algumas não são muito especificas para este fim, embora, sejam conhecidas ou aplicadas na empresa, em se tratando de desenvolvimento de novos produtos elas não são utilizadas

diretamente. Ampliar a análise em relação aos conceitos e as aplicações destas práticas podem vir, a ampliar sua utilização na empresa e também em se tratando do processo de desenvolvimento de novos produtos.

Quanto à contribuição da GC no DNP, para os líderes entrevistados 80% deles disseram que contribui muito, em contrapartida 20% afirmaram que não contribui.

e) **Contribuição da GC no desenvolvimento de novos produtos**



**Figura 20** – Contribuição da GC no DNP/ Chefias da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Utilizar às práticas de GC com o propósito focado na geração de novos produtos ainda revela-se como metodologia recente tanto para a discussão teórica como em relação às aplicações dentro da realidade das empresas, porém verifica-se que os líderes deste processo em análise, mesmo com suas formações técnicas bem específicas apresentam certo conhecimento sobre as práticas de GC e sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos e também que identificam a contribuição das práticas de GC para o desenvolvimento de novos produtos.

Recomenda-se que a organização amplie a participação dos funcionários e líderes nas tarefas de planejamento, busque integrar de forma mais ampla o uso das práticas de GC no processo de desenvolvimento de novos produtos para avaliar os resultados obtidos. Pela análise das recomendações teóricas e observação da prática, espera-se que o conhecimento da organização fique ampliado e, torne-se mais ágil e eficiente o processo de desenvolvimento de novos produtos.

## 6.5. GESTÃO DO CONHECIMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

O presente estudo analisou e identificou o modo como a Gestão do Conhecimento pode contribuir no Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) na agroindústria. Para tanto se buscou caracterizar o perfil de líderes e de funcionários da unidade Agroindustrial constituída pela unidade industrial de abate de aves e unidade industrial que se localizam em um mesmo parque industrial e possuem uma proximidade considerável, porém, os funcionários líderes e gestores trabalham de forma independente.

Como se coletou dados separados dos funcionários e líderes dos dois setores, analisando em separado as informações e apresentadas no apêndice 6, nesta etapa se realiza a confrontação dos dados para análise dos perfis e do uso da gestão do conhecimento (GC), e das práticas de GC, do processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP).

## 6.6. PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DOS PROCESSOS DE ABATE DE AVES INDUSTRIALIZAÇÃO DE CARNES EM RELAÇÃO À GC

Faixa Etária dos funcionários	Unidade de abate	Industrialização de carnes
Até 20 anos	31%	13%
De 21 a 30	46%	74%
De 31 a 40	13%	13%
De 41 a 50	7%	0%
Acima de 51	3%	0%

**Tabela 16** – Faixa etária dos funcionários do abate de aves e ind. de carnes, relação com GC

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Vale lembrar que o número de funcionários entre as duas unidades é significativo, que na industrialização e abate de aves atuam 2018 trabalhadores e na industrialização 27. Em relação à faixa etária dos funcionários das duas unidades (industrialização e abate de aves e industrialização), percebe-se que, a maioria é formada por jovens de até 30 anos de idade. Pessoas que estão se inserindo no mercado de trabalho.

Os líderes e gestores devem ter atenção especial para que estas pessoas ajustem seus objetivos pessoais com os da organização, conciliando o crescimento pessoal com o organizacional.

Escolaridade funcionários	Unidade de abate	Industrialização de carnes
Fundamental Incompleto	27%	0%
Fundamental Completo	11%	0%
Médio Incompleto	23%	0%
Médio Completo	31%	13%
Superior Incompleto	8%	40%
Superior Completo	0	40%
Pós-Graduação	0	7%

**Tabela 17** – Escolaridade dos funcionários do abate de aves e industrialização de carnes, relação com GC

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Na comparação da escolaridade entre os funcionários dos dois setores, constata-se uma diferença significativa entre eles, na industrialização e abate de aves o índice é baixo, concentrando entre ensino fundamental e médio (92%) enquanto que na industrialização, os funcionários, em sua maioria, têm ensino superior e pós-graduação 87%, percebe-se que mesmo em faixa etária similar a formação dos funcionários tem características bem distintas, isto pode interferir no modo de gestão das equipes bem como no resultado das atividades em termos que qualidade e eficiência.

A natureza em algumas das atividades podem não requerer uma formação mais ampla, porem isto pode interferir no entendimento sobre os processos e objetivos da organização, na forma como a empresa planeja seus produtos e processos.

Ao se confrontar as informações fornecidas pelos líderes da industrialização e abate e da industrialização, algumas análises sobre os perfis, a gestão do conhecimento, o processo de desenvolvimento de produtos e das práticas de GC pode destacar os pontos a seguir:

Faixa Etária dos Líderes	Unidade de abate	Industrialização de carnes
Até 20 anos	0%	0%
De 21 a 30	50%	60%
De 31 a 40	33%	20%
De 41 a 50	17%	20%
Acima de 51	0%	0%

**Tabela 18** – Faixa Etária dos Chefes da do abate de aves e ind. de carnes, relação com GC  
**Fonte:** Dados da Pesquisa

A faixa etária dos líderes e gestores em ambas as unidades concentra-se entre 21 e 30 anos de idade, com pessoas jovens destacando-se na vida profissional por coordenar atividades de elevada responsabilidade e também, grupos de trabalho.

Escolaridade / Líder	Unidade de abate	Industrialização de carnes
Fundamental Incompleto	0%	0%
Fundamental Completo	0%	0%
Médio Incompleto	0%	0%
Médio Completo	0%	0%
Superior Incompleto	17%	20%
Superior Completo	17%	60%
Pós-Graduação	66%	20%

**Tabela 19** – Escolaridade dos Chefes do abate de aves e ind. de carnes, relação com GC  
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Quanto à escolaridade dos líderes e gestores é possível compreender o destaque profissional dos líderes e gestores de faixa etária tão jovem, a formação da totalidade deles, tanto da industrialização e abate de aves quanto da industrialização concentra-se em ensino superior e pós-graduação, na industrialização e abate de aves destaca-se ainda que a maioria deles (66%) possui pós-graduação.

Este fator pode ser favorável para a organização e para a aplicação de práticas de GC e ao desenvolvimento de novos produtos, porém recomenda-se a difusão destes conceitos no processo, embora se percebesse pela abordagem que as áreas de formação dos líderes e gestores são técnicas e distintas, havendo a necessidade

de socializar conceitos e ferramentas de gestão do conhecimento para posterior aplicação na realidade dos processos e equipes.

## 6.7. ATUAÇÃO E RELACIONAMENTO NOS SETORES

Tempo de atuação empresa / setor	Unidade de abate Empresa / Setor	Ind. de carnes Empresa / setor
Até 1 ano/ Até 6 meses	44% - 33%	13% - 13%
De 1 a 3 anos/ 6 meses a 1 ano	25% - 29%	7% - 34%
De 3 a 5 cinco/ De 1 a 2 anos	15% - 18%	33% - 33%
Acima de 5 anos/ Mais de 2 anos	17% - 20%	47% - 20%

**Tabela 20** – Tempo de atuação no setor dos funcionários do abate de aves e industrialização de carnes

**Fonte:** Dados da Pesquisa

A empresa como um todo funciona há mais de quatro décadas, tempo longo que contribui para que se compreenda o foco de atuação e metodologias de planejamento e desenvolvimento de atividades, considerando o tempo de atuação das unidades industriais são distintos, enquanto da industrialização e abate de aves está em funcionamento a quase dez anos, a industrialização atua a menos de cinco, porém questionou-se os funcionários em relação a quanto tempo eles estão na empresa e quanto tempo atuam no setor atual.

Identificou-se que o tempo de atuação na empresa e no setor é maior nos funcionários do processo de industrialização com tempo superior a três anos para a empresa 80% e mais de um ano para o setor (53%), enquanto que a industrialização e abate de aves, mesmo estando em funcionamento a mais tempo, seus funcionários em média tem menos tempo de empresa até três anos 69%, e no setor a até um ano 62%.

O tempo de permanência do funcionário na empresa e no setor propicia maior familiaridade com os processos, com os equipamentos, ampliando o conhecimento da pessoa e da organização, neste caso recomenda-se que os líderes e gestores analisem os motivos da menor permanência na empresa e estudem alternativas de preservar por tempo mais amplo.

Há que se ressaltar, entretanto, que as atividades da industrialização e abate de aves são pouco atrativas, monótonas e repetitivas. Pode-se avaliar e até verificar

com os próprios funcionários, meios de realizar rodízios de funções e até identificar tarefas com as quais o funcionário melhor se identifique e possa se sentir ajustado à empresa.

Relacionamento com a Equipe	Unidade de abate	Industrialização de carnes
Insatisfatório	10%	0%
Regular	8%	0%
Bom	58%	20%
Ótimo	25%	80%

**Tabela 21** – Relacionamento da equipe entre funcionários da do abate de aves e industrialização de carnes

**Fonte:** Dados da Pesquisa

O relacionamento com a equipe fica entre bom é ótimo para a maioria dos funcionários, porém enquanto na industrialização 100% dos funcionários estão satisfeitos com o relacionamento, na industrialização e abate de aves 18% indicam que este deve ser melhorado, um índice que deve ser considerado por líderes e gestores para trabalhar com as equipes.

Tempo de atuação empresa / setor	Unidade de abate Empresa / Setor	Ind. de carnes Empresa/setor
Até 1 ano/ Até 6 meses	0% - 0%	0% - 0%
De 1 a 3 anos/ 6 meses a 1 ano	0% - 17%	60% - 20%
De 3 a 5 cinco/ De 1 a 2 anos	33% - 17%	20% - 0%
Acima de 5 anos/ Mais de 2 anos	67% - 66%	20% - 80%

**Tabela 22** – Tempo de atuação na empresa dos funcionários do abate de aves e industrialização de carnes

**Fonte:** Dados da Pesquisa

A diferença no tempo de funcionamento das unidades pode ser percebida também pelo tempo de atuação dos líderes na empresa no setor, enquanto que no processo de industrialização a maioria dos funcionários (60%) esta na empresa a até três anos e no setor a mais de dois anos (80%). Enquanto que no processo de industrialização atuam na empresa a mais de cinco anos (67%) e no setor a mais de dois anos (67%).

Identifica-se que os líderes e gestores são jovens, com bom nível de formação e foram contratados para atender áreas técnicas e específicas nas unidades

industriais de aves da empresa. Integrar os líderes para discutir gestão do conhecimento práticas de GC e desenvolvimento de novos produtos, para posterior socialização com os demais funcionários, pode ser favorável para a consolidação e ampliação do conhecimento organizacional em cada uma das unidades industriais.

Relacionamento Líder e Equipe	Unidade de abate	Industrialização de carnes
Insatisfatório	0%	0%
Regular	0%	0%
Bom	17%	0%
Ótimo	83%	100%

**Tabela 23** – Relacionamento das chefias com as equipes da do abate de aves e industrialização de carnes

**Fonte:** Dados da Pesquisa

O relacionamento entre líderes, gestores e demais funcionários é considerada boa e ótima para a totalidade dos pesquisados, este elemento favorece a aplicação e difusão das praticas de GC para ampliar o conhecimento da organização.

## 6.8. AQUISIÇÃO E APLICAÇÃO DE CONHECIMENTOS

Treinamento trabalho/ periodicidade	Unidade de abate	Industrialização de carnes
Sim	92 %-	100%
Não	8%	0%
Mensal	34%	53%
Trimestral	15%	27%
Semestral	11%	20%
Anual (ou mais)	27%	0%
Não responderam	13%	0%

**Tabela 24** – Periodicidade de treinamento realizado para equipes da do abate de aves e industrialização de carnes

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Os treinamentos podem ajustar o conhecimento das pessoas com os requisitos dos cargos e atividades, sendo estratégico na adaptação entre funcionário e empresa, também na formação e ampliação do conhecimento individual e organizacional, a maioria indica que os treinamentos ocorrem na empresa, a diferença está na freqüência, onde a maioria (53%) do processo de industrialização,

afirmaram ser mensal os treinamentos, o que demonstra maior planejamento e eficiência para a empresa.

A maioria dos funcionários da industrialização e abate de aves (51%) afirmam que os treinamentos são semestrais, anuais ou não responderam a questão, este fator é preocupante para a empresa, recomenda-se maior planejamento para que os colaboradores, que são jovens e com baixo nível de escolaridade, possam ampliar seu conhecimento em relação aos processos e atividades, sentindo-se mais confiante e comprometido com a empresa.

<b>Aplicação conhecimento dos treinamentos</b>	<b>Unidade de abate</b>	<b>Ind. de carnes</b>
Não aplicáveis	4%	0%
Pouco Aplicáveis	34%	0%
Muito Aplicáveis	35%	40%
Totalmente Aplicáveis	23%	60%
Não responderam	4%	0%

**Tabela 25** – Aplicabilidade do conhecimento obtido em treinamento no abate de aves e industrialização de carnes

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Enquanto para a totalidade dos colaboradores do processo de industrialização, os treinamentos são considerados muito ou totalmente aplicáveis nas atividades, para os funcionários da industrialização e abate de aves (42%) entendem que os treinamentos não são aplicáveis, são pouco aplicáveis ou não responderam à questão.

Trabalhar com gestão do conhecimento e com as práticas de GC compreendem formação e treinamento dos envolvidos, trabalhar com a difusão de conceitos que posteriormente serão aplicados na realidade e transferidos para o conhecimento da organização, ampliando e consolidando o conhecimento coletivo da empresa. Recomenda-se neste caso que a industrialização e abate de aves verifique este fator e estude possibilidades de atender com mais objetividade as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Troca de informação e conhecimento, funcionários.	Unidade de abate	Industrialização de carnes
Não Ocorre	3%	0%
Ocorre com pouca frequência	42%	27%
Ocorre com muita frequência	42%	73%
Não responderam	13%	0%

**Tabela 26** – Troca de informações e conhecimentos entre funcionários na do abate de aves e industrialização de carnes

**Fonte:** Dados da Pesquisa

A troca de conhecimento e de informações entre os funcionários ocorre com muita frequência para a maioria dos funcionários do processo de industrialização (73%), segundo as informações fornecidas pelos funcionários da industrialização e abate de aves não ocorre, ocorre com pouca frequência ou não respondeu para 58%, novo alerta para a empresa trabalhar melhor a gestão do conhecimento nesta unidade, mesmo considerando a natureza dos processos e atividade, percebe-se a expectativa dos funcionários para que seja melhorado este fator.

## 6.9. PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Praticas de GC / conhecimento x aplicação	Unidade de abate funcionários	Ind. de carnes funcionários	Unidade de abate/ líder	Ind. de carnes líder
Conhece	28%	48%	77%	83%
Desconhece	57%	49%	21%	17%
Não respondeu	15%	3%	2%	0%
Nuca aplica	14%	19%	4%	5%
As vezes	17%	44%	43%	61%
Sempre	15%	29%	38%	33%
Não respondeu	54%	10%	14%	0%

**Tabela 27** – Conhecimento e aplicação de práticas de GC na do abate de aves e industrialização de carnes

**Fonte:** Dados da Pesquisa

O conhecimento a cerca das práticas de GC são levadas entre os líderes (77%) da industrialização e abate de aves e, baixa entre os colaboradores (28%), neste

caso maior integração entre líderes e funcionários, Cursos e treinamentos para difusão de conceitos podem ampliar o conhecimento das práticas de GC, que posteriormente podem ser aplicadas aos processos e atividades para melhorar os resultados e o conhecimento na organização.

Entre funcionários e líderes do processo de industrialização a diferença é menor, ainda assim muito significativa, recomenda-se também os mesmos procedimentos recomendados para a industrialização e abate de aves.

O reconhecimento da aplicação das práticas de GC nos processos da empresa é elevado entre os líderes e gestores dos dois processos, também elevado para os funcionários do processo de industrialização, onde, a maioria das práticas de GC dizem ser conhecidas, já os funcionários da industrialização e abate de aves, onde a maioria disse não conhecer as práticas de GC, não responderam sobre a aplicação das práticas de GC.

## 6.10. PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Processo de Planejamento e DNP	Unidade de abate	Industrialização de carnes
Sugestões e reclamações de Clientes	1	3
Sugestões de colaboradores	5	5
Produtos de concorrentes	2	2
Solicitação de gestores	3	1
Sugestões de cooperados e integrados	4	4

**Tabela 28** – Processo de Planejamento e DNP do abate e industrialização de carnes

**Fonte:** Dados da Pesquisa

No processo de planejamento e desenvolvimento de novos produtos (DNP), as informações advindas da sugestão dos clientes é o item mais importante para os líderes da industrialização e abate de aves, enquanto a solicitação dos gestores é considerada pelos líderes do processo de industrialização como a mais prioritária, ambos concordam que os produtos dos concorrentes é a segunda fonte de informação mais importante o terceiro lugar para a industrialização é sugestão dos clientes e para a industrialização e abate de aves é a solicitação dos gestores.

Com processos e produtos diferentes as duas unidades revelam percepções distintas para o planejamento e DNP, como ambas se interligam no fornecimento de matéria prima da industrialização e abate de aves para processos de industrialização. Destaca-se a importância de discutirem conjuntamente estas questões, podendo aprimorar este fator e ampliar os resultados, possibilitando maior vantagem competitiva para a empresa e agregando maior valor aos seus produtos.

<b>Etapas do processo de DNP</b>	<b>Unidade abate</b>	<b>Industrialização de carnes</b>
Levantamento de oportunidades para novos produtos;	83,33%	80%
Levantamento de idéias para novos produtos;	100%	100%
Análise da viabilidade de oportunidades e idéias levantadas;	83,33%	80%
Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes;	83,33%	100%
Análise da viabilidade;	66,66%	60%
Desenvolvimento do produto;	66,66%	80%
Realização de pesquisas e testes de mercado;	83,33%	80%
Preparação do plano de marketing do novo produto;	33,33%	40%
Produção, comercialização e distribuição;	50%	60%
Acompanhamento, controle, correções e ajustes.	83,33%	100%

**Tabela 29** – Etapas do Processo de DNP para Chefias do abate e industrialização de carnes  
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Para identificar as etapas utilizadas no processo de DNP em cada uma das unidades percebe-se que na industrialização e abate de aves se destacam: Levantamento de idéias para novos produtos; Levantamento de oportunidades para novos produtos; Análise da viabilidade de oportunidades e idéias levantadas; Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes; Realização de pesquisas e testes de mercado e Acompanhamento, controle, correções e ajustes.

Para o processo de industrialização, as etapas mais utilizadas são: Levantamento de idéias para novos produtos; Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes; Levantamento de oportunidades para novos produtos; Desenvolvimento do produto; Realização de pesquisas e testes de mercado; e Acompanhamento, controle, correções e ajustes.

Nem todas as etapas apresentadas para o DNP são citadas por todos os líderes e gestores pesquisados, pressupondo que cada um identificou as etapas desenvolvidas em seu setor, porém percebe-se que todas as etapas recomendadas pela teoria são realizadas pelas duas unidades, uma vez que todas foram citadas. Neste caso pode haver uma melhor comunicação a respeito do processo global de DNP entre os líderes e gestores, que por sua vez repassem aos funcionários,

melhorando a captação de informações e amadurecimentos de idéias para se desenvolver novos produtos ou aprimorar produtos já existentes na empresa.

Práticas de GC usadas para DNP	Unidade de abate	Industrialização de carnes
Benchmarking	100%	100%
Coaching e mentoring	33,33%	20%
Comunidades de Prática	33,33%	20%
Educação Corporativa e Universidade Corporativa	33,33%	20%
Gestão de Conteúdo	66,66%	80%
Gestão por Competências	66,66%	80%
Gestão do capital intelectual	33,33%	20%
Gestão Eletrônica de Documentos	100%	100%
Inteligência organizacional / competitiva	33,33%	20%
Mapeamento / Auditoria de Competências	66,66%	80%
Mapeamento de Processos	100%	100%
Melhores práticas	100%	100%
Memória organizacional	50%	20%
Narrativas	33,33%	20%
Portais Corporativos Sistemas Workflow	50%	20%

**Tabela 30** – Etapas de GC utilizada no DNP por Chefiadas da do abate e industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Do uso das práticas de GC no desenvolvimento de novos produtos, ambas as unidades foram unânimes em reconhecer que se aplicam o *Benchmarking*, a gestão eletrônica de documentos, o mapeamento de processo e as melhores práticas. São práticas importantes que podem gerar bons resultados para a empresa, recomenda-se porém, maior análise e discussão em relação às práticas de GC entre os líderes, posterior disseminação entre os funcionários para que, seja possível após a consolidação do entendimento e do uso nas atividades e processos, também se analise sua aplicação no desenvolvimento de novos produtos.

Contribuição da GC para o DNP	Unidade de abate	Industrialização de carnes
Não contribui	0%	20%
Contribui pouco	0%	0%
Contribui	33%	0%
Contribui Muito	67%	80%
Não responderam	0%	0%

**Tabela 31** – Contribuição da GC para o DNP na do abate de aves e industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Na identificação se a aplicação da gestão do conhecimento na organização contribui para o desenvolvimento de novos produtos, os líderes da industrialização e abate de aves foram unânimes de dizer que contribui e contribui muito, para os do processo de industrialização embora 80% reconhece que contribuem muito, 20% acredita que não contribui. A troca de informação e percepção sobre os processos, a aplicação da gestão do conhecimento e do desenvolvimento de novos produtos deve ser ampliada entre líderes e funcionários para tornar a empresa mais competitiva no mercado.

Percebe-se a fragilidade no processo de gestão do conhecimento e aplicação das praticas de GC no ambiente interno, que posteriormente pode contribuir para a empresa buscar ampliar seus processos e buscar a interface com o ambiente externo, chegando ao nível de aplicação da Inteligência competitiva.

Salienta-se que a o fortalecimento da empresa objeto do estudo, deva passar pelo estagio de difusão e aplicação dos conceitos de gestão do conhecimento e das praticas de gestão do conhecimento não somente entre líderes e gestores, mas, entre os funcionários que integram os diferentes processos.

Recomenda-se a constante avaliação da aplicação das praticas de GC, bem como da gestão do conhecimento em processos produtivos, em particular no desenvolvimento de novos produtos, para se ampliar a competitividade da empresa. Neste aspecto o envolvimento dos colaboradores de todos os níveis da empresa, bem como da conscientização ampla, no que tange à criação de novos produtos a partir da Gestão do Conhecimento e das praticas de GC torna-se estratégico para o desempenho mercadológico do setor.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para finalização do estudo, apresenta-se a relação entre os objetivos e resultados obtidos, no qual cada objetivo é respondido de modo a verificar-se a relação entre a Gestão do Conhecimento e o Desenvolvimento de Novos Produtos. Neste capítulo constam também as limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros.

### **7.1. RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS E OS RESULTADOS OBTIDOS**

Na tentativa de melhorar o desempenho de produtos e processos as organizações buscam ampliar e estimular a análise de métodos e práticas que favoreçam os resultados. O presente estudo buscou identificar a contribuição da gestão do conhecimento no desenvolvimento de novos produtos na agroindústria.

O primeiro dos objetivos do estudo voltou-se para a identificação dos processos de desenvolvimento de novos produtos na agroindústria. Através do levantamento teórico, apresentado do quadro 05, onde são dispostos oito autores com suas proposições de roteiros para o desenvolvimento de produtos.

Na realidade industrial investigada apresentou-se aos Líderes e gestores o roteiro mais amplo do quadro teórico, composto por dez etapas. Verificou-se que nem todos os colaboradores participam de todas as etapas, no ponto preocupante é que nem todos têm a percepção de quais são as etapas que a empresa utiliza para o planejamento e desenvolvimento de novos produtos (DNP).

A seqüência das etapas não é clara a todos os funcionários, porem percebe-se que os gestores globais de cada setor industrial e, o diretor industrial tem o domínio desta totalidade. Segundo estes, seguem as dez etapas, que inicia com o levantamento de oportunidade de novos produtos, passando pelas etapas de geração das idéias, análise preliminar da viabilidade, desenvolvimento das propostas de novos produtos, da viabilidade destes produtos, seu desenvolvimento, pesquisas e testes de mercado, preparação do plano de marketing, passando depois

para a fase de produção, comercialização e distribuição, finalizando com acompanhamento, controle e ajustes.

No que tange ao processo de planejamento e desenvolvimento de novos produtos (DNP), segundo o levantamento de dados, para líderes e gestores, as informações advindas da sugestão dos clientes é o item mais importante para os líderes da industrialização e abate de aves, enquanto a solicitação dos gestores é considerada pelos líderes da industrialização como a mais prioritária, ambos concordam que os produtos dos concorrentes são a segunda fonte de informação mais importante o terceiro lugar para a industrialização é sugestão dos clientes e para a industrialização e abate de aves é a solicitação dos gestores. Se por um lado os líderes e gestores compreendem e percebem o DNP, para os colaboradores este processo não lhes é familiar e revelam ter pouca participação no processo de DNP.

Pelos dados e informações dos gestores e funcionários percebe-se que há uma necessidade de melhorar a gestão do conhecimento e a troca de informação entre os colaboradores; Ampliar a visão/ percepção dos colaboradores em relação aos processos de DNP. Conforme identificação do perfil dos colaboradores da empresa através da pesquisa, onde se identificou como sendo composto na maioria por jovens tanto na industrialização e abate de aves como na industrialização, com o diferencial que na industrialização e abate de aves o volume de funcionários envolvidos é elevado e o nível de escolaridade é baixo, apresentando a necessidade de se investir em formação técnica e instrução formal, utilizando práticas de GC como, por exemplo, Comunidades de Prática; Educação. e Universidade Corporativa; Gestão de Conteúdo; Gestão por Competências; Gestão do capital intelectual Inteligência organizacional/ competitiva; Mapeamento/ Auditoria de Competências dentre outras, para posterior envolvimento de todos na compreensão e desenvolvimento de DNP.

Difundir, socializar e consolidar o uso das práticas de GC entre os colaboradores e com os líderes de processos, para melhorar a qualidade de produtos e processos e, otimizar a criação e aperfeiçoamento no DNP na busca de melhor competitividade da empresa em seu setor de atuação.

Nem todas as etapas apresentadas para o DNP são citadas por todos os líderes e gestores pesquisados, pressupondo que cada um identificou as etapas desenvolvidas em seu setor, porém percebe-se que todas as etapas recomendadas

pela teoria são realizadas pelas duas unidades, uma vez que todas foram citadas. Assim como entre os colaboradores a gestão do conhecimento e as práticas de GC carecem de difusão e compreensão, mesmo que os líderes e gestores apresentem maior domínio destes conceitos, fomentar a troca de conhecimento e a aplicação das práticas de GC, podem tornar-se o elo entre o ambiente interno e externo da empresa, internamente em seus processos e atuação de cada colaborador e setor, já no que se refere ao ambiente externo, relaciona-se em especial a forma como o produto planejado e desenvolvido internamente será percebido pelo consumidor. Com a compreensão ampliada dos gestores sobre estas questões, será mais favorável obter informações e participação dos colaboradores para o DNP.

O segundo objetivo específico focou a verificação das práticas de gestão do conhecimento presentes no desenvolvimento de novos produtos e percebeu-se que os líderes e gestores têm uma média de idade jovem, uma escolaridade elevada, fatores que podem ser favoráveis ao uso da gestão do conhecimento nos processos e as práticas de GC. Os líderes e gestores conhecem a maioria das práticas de GC; fator favorável à aplicação da gestão do conhecimento no ambiente organizacional, bem como da disseminação e aplicação das práticas de GC. Após a compreensão e o domínio dos conceitos e das formas de aplicação das práticas de GC nos processos pelos líderes e gestores, os demais envolvidos no processo em diferentes escalas, principalmente funcionários na área operacional, poderão valer-se destas ferramentas para aplicação no processo de desenvolvimento de novos produtos.

No entanto identificou-se uma realidade diferente da dos líderes dentre os funcionários da industrialização e abate de aves, que revelaram não conhecerem a maioria das práticas de GC. Onde se percebe a necessidade de ampliar a relação entre líderes e subordinados para difusão dos conceitos relativos às práticas de GC, para que assim os funcionários possam compreender seus papéis nos processos e aplicarem estas ferramentas em prol do desenvolvimento de novos produtos.

Os funcionários da industrialização revelaram conhecer parcela significativa das práticas de GC, neste ambiente o número de colaboradores é pequeno e seu nível de escolaridade elevado, entre líderes e subordinados a compreensão dos conceitos e da aplicação das práticas de GC torna-se mais próxima, o que favorece a troca de informações sobre o tema e sua aplicação nos processos de desenvolvimento de novos produtos.

Quanto ao uso das práticas de GC no desenvolvimento de novos produtos, as duas unidades foram unânimes em reconhecer que aplicam o *Benchmarking*, a gestão eletrônica de documentos, o mapeamento de processo e as melhores práticas. Para otimizar ainda mais os resultados no DNP, recomenda-se que se busque difundir os conceitos e a forma de aplicação das outras práticas de GC nos processos da organização, com o propósito de ampliar o conhecimento organizacional e melhorar a qualidade dos produtos e processos, particularmente na industrialização e abate de aves, onde os funcionários têm menor compreensão destas ferramentas.

O último dos objetivos específicos buscou identificar a relação entre a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de novos produtos para a identificação da relação na aplicação da gestão do conhecimento na organização e de sua contribuição para o desenvolvimento de novos produtos. Os líderes da industrialização e abate de aves foram unânimes em dizer que contribui de maneira bastante intensa; já para os líderes da industrialização embora 80% reconhece que as práticas de GC contribuem muito, 20% acredita que não contribui.

A gestão do conhecimento realizada dentro do ambiente operacional da empresa poderá melhorar sua relação com o ambiente externo através da criação de produtos que atendam com maior precisão as expectativas e necessidades dos consumidores.

Identificou-se que a compreensão sobre gestão do conhecimento, desenvolvimento de novos produtos e práticas de gestão do conhecimento estão mais presentes em líderes e gestores, os colaboradores da área operacional tem menor participação e domínio sobre estas questões. Líderes e gestores percebem que a Gestão do Conhecimento tem se tornado eficiente no suporte e aplicação em processos produtivos. Relevantes também são os desafios que se apresentam e, dentre eles, cita-se o fortalecimento do processo de formação humana e técnica dos colaboradores, principalmente da industrialização e abate de aves, a disseminação dos conceitos em relação à gestão do conhecimento e as práticas de GC entre os colaboradores para a incorporação das mesmas nos processos e produtos da empresa.

Recomenda-se que gestores, líderes e colaboradores possam avaliar com maior criticidade a aplicação prática da gestão do conhecimento nos processos

produtivos e verificar os resultados, no que tange à criação de novos produtos a partir da Gestão do Conhecimento e das práticas de GC, que pode se tornar estratégico para o desempenho mercadológico do setor.

Destaca-se a necessidade de constante avaliação da aplicação das práticas de GC, bem como da gestão do conhecimento em processos produtivos, em particular no desenvolvimento de novos produtos, para se ampliar a competitividade da empresa. Neste aspecto o envolvimento dos colaboradores de todos os níveis da empresa, bem como da conscientização ampla, no que tange à criação de novos produtos, a partir da Gestão do Conhecimento e das práticas de GC, torna-se estratégico para o desempenho mercadológico do setor.

A gestão do conhecimento pode contribuir para o processo de desenvolvimento de novos produtos através da compreensão dos conceitos e da aplicação das práticas de GC no processo de desenvolvimento de novos produtos. Mas, para que este processo ocorra, a empresa deve nivelar o conhecimento de seus colaboradores através da socialização de informações e da ampliação do conhecimento de seus colaboradores, em todos os níveis operacionais, no processamento.

A competitividade não caracteriza exclusividade da agroindústria, porém percebe-se que a empresa em análise atua há pouco tempo no mercado e busca conquistar um maior número de consumidores, disputando espaço com empresas de maior tradição. Voltar seus esforços para a gestão do conhecimento, aplicação das práticas de GC no DNP pode contribuir para ampliar seu desempenho e competitividade.

## **7.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

O planejamento e desenvolvimento deste estudo foram constituídos de diversas etapas, todas exigiram muito empenho e superação, alguns elementos contribuíram favoravelmente para os resultados aqui apresentados, enquanto que outros atuaram negativamente limitando o acesso às informações e a realização de algumas atividades.

Uma das limitações está, no acesso aos setores de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos nas organizações, mesmo com o intuito de análise de aspectos como a contribuição da GC no DNP, diversas empresas mostraram-se resistentes à pesquisa e não concordaram em participar do estudo.

A organização que contribuiu com a abertura de seu processo e suas informações, mostrou-se também receosa de revelar aspectos estratégicos de seu processo, em um mercado de alta competitividade, porém, sua participação é considerada significativa para o estudo e a mesma, não restringiu acesso as suas informações, colaboradores e processos.

Porém, a mais significativa das limitações, se reporta a não generalização dos resultados obtidos, uma vez que cada realidade requer uma análise particular, verificando-se que as etapas do desenvolvimento de novos produtos, uso da praticas de GC e a contribuição da Gestão do conhecimento no DNP, tem características distintas em cada realidade industrial.

### **7.3. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Os estudos sobre gestão do conhecimento compreendem um volume significativo de informações e dão respaldo aos pesquisadores e profissionais para compreender e analisar as dimensões teóricas e práticas do assunto. Porém muitos aspectos e relações do tema com diferentes áreas do ambiente produtivo ainda carecem de maiores análises.

Este trabalho focou um caso pontual de aplicação da gestão do conhecimento no desenvolvimento de novos produtos na agroindústria, destaca-se a possibilidade de novos estudos em outras realidades empresariais, com diferentes características para se compreender outros fatores que possam influenciar nos aspectos identificados.

O propósito de se aprofundar a relação das praticas de GC com o desenvolvimento de produtos em outros setores pode ser objeto de futuras análises, para perceber se os aspectos aqui levantados são similares em outras realidades produtivas.

Sugere-se ainda, a realização de novos estudos focados no desenvolvimento e proposições de modelos que possam contribuir com metodologias para que as empresas realizem a interface entre a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de novos produtos, visando potencializar esta e com isto impulsionar a competitividade nos processos industriais.

As organizações, gestores e colaboradores enfrentam desafios de diferentes ordens nas atividades de industrialização e comercialização de seus produtos. A Gestão do conhecimento tem se apresentado como uma forma de obter resultados com melhor eficiência. Para o Desenvolvimento de Novos Produtos as práticas de Gestão do Conhecimento podem ser, uma maneira de impulsionar os resultados e o desempenho mercadológico.

Pode perceber-se após as análises teóricas e práticas, que na agroindústria onde os consumidores tem uma diversidade de produtos e empresas, que a Gestão do Conhecimento no Desenvolvimento de Novos Produtos pode contribuir para ampliar os resultados das empresas e seu desempenho no mercado.

## REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; TIWANA, A. **Knowledge Integration in Virtual Teams: the potential role of KMS**. *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, v. 53, n.12 p.1029-1037, 2003.
- ALVES, J. A. **O Planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. *Cadernos de pesquisa*. USP, n. 77, p. 53-61, 1991.
- ARAUJO, M. J., **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. **GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BETHLEM, A. **Agrícola, estratégia empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRUYNE, P. de, HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CAMARA, M. R. G. da.; NAKAZATO, R. **Estratégias competitivas inovadoras em empresas agroindustriais de frangos no Paraná**. *Semana: Ci. Soc. Hum.* v. 22, p. 23-34, set. 2001.
- CARVALHO, H. G. **Conhecimento e inovação**. Tese de Doutorado. Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção - UFSC. Florianópolis.SC 2005.
- CARVALHO, H. G. **Cooperação com empresas: Benefícios para o ensino**. Dissertação de mestrado. Programa de pós-graduação em Tecnologia do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba. PR 1997.
- CARVALHO, H. G.; SANTOS, N. A estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva. **Artigo. KM de Gestão do conhecimento**. Curitiba, Brasil, 2006.
- CRUZ, T. **Sistemas organizações e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- EYNG, I. S., REIS, D. R., MACHADO, L. C., CARVALHO, H.G. As sete dimensões do conhecimento na prática gerencial: um estudo de caso na Gecor S.A, XI Seminário Latino Americano de Gestión Tecnológica. **Artigo. Altec 2005**
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo, Atlas, 2000.
- FRANÇA, J. M. **Barreiras e desempenho da cadeia de frangos no estado do Paraná**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis 2006.
- FRANCO, M. L. P. B. **O estudo de caso no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986.
- FURTADO, J. J. V; MACHADO, V. P. Alimentando a memória organizacional através da descoberta de conhecimento em base de dados. **Artigo**. Mestrado em Informática Aplicada. Fortaleza, 2007. Disponível em: <<http://www.mentores.com.br/vasco/artigos/.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. São Paulo: FGV, v.35, n. 3, pp.20-29, maio/jun. 1995.
- GURGEL, F. D. A. **Administração do produto**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- HAGUENAUER, L. **O complexo químico brasileiro**. Rio de Janeiro: IEI – UFRJ, 1986. (Texto. 86).
- HILLESHEIM, S. W. **Coaching e Mentoring**: igualando as diferenças. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp24.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2007.
- JANK, M. S. **Competitividade no agribusiness brasileiro**: discussão teórica e evidências no sistema carnes. 1996. Tese (Doutorado) – FEA/USP, São Paulo.
- JUGEND, D.; SILVA, S., L.; TOLEDO, J. C. Análise do processo de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno porte: um estudo de caso do setor de automação industrial. **Artigo. V CBGDP**. Curitiba, PR, Brasil 10 a 12 de agosto de 2005.
- KIEMECK, J. L. **Consolidação de comunidades de prática**. Um estudo de caso no Proinfo. (Dissertação) Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Curitiba, 2002. Disponível em: <<http://www.ppgte.cefetpr.br/dissertacoes/2002/kimieck.pdf>>. Acesso em 25 fev. de 2007.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre: Vozes, 1985.
- LEUCH, V., CARVALHO, H. G., KOVALESKI, J. L. Barreiras culturais à gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais no Estado do Paraná: um enfoque na percepção dos funcionários. **Artigo. XXV ENEGEP**. Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.
- MACEDO, C. C.; SILVA, T.; DE LUCA, M. de S.; FARIA, S.; COELHO, T. **Gestão do conhecimento**. Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo02.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo02.htm)>. Acesso em: 26 fev. 2007.
- MAGALHÃES, A. P. F.; ANDRADE, A.; SILVA, L.; LEPIKSON, H. Uma metodologia para o desenvolvimento de produtos mecatrônicos integrando engenharia de software e engenharia de produtos. **Artigo. XXVI ENEGEP**. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006.
- MATTAR, F. N., SANTOS, D. G. **Gerencia de produtos. Como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MELLO, A. M.; MARX, R. Manutenção da capacidade inovadora na externalização do desenvolvimento de produto: O caso da indústria automobilística. **XXVI ENEGEP**. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006.
- MUNDIM, A. P. F. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PAGANI, R. N., BETIM, L. M., RESENDE, L. M. PILATTI, L.A, CARVALHO, H. G. O trabalhador do conhecimento: características e habilidades segundo as expectativas dos gestores de recursos humanos da agroindústria de Ponta Grossa PR. **Artigo. XII SIMPEP – Bauru SP**, 07 a 09 de novembro 2005.
- REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Editora Manole, 2004.
- RIZZI, A. T. **A indústria de frangos no Brasil**: constituição e transformações. Módulo de Economia industrial. In: III ENCONTRO de História Econômica (CD-ROM) Curitiba, ago. 1999.
- ROSSATO, M. A. **Uma proposta de modelo de gestão do conhecimento**. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro, UFRJ/COPPE, 2002.
- RUARO, D. **Manual de Produção Acadêmica**. 2ª Edição. Pato Branco: Editora Imprepel, 2004.
- SEBRAE. Serviço de Apoio as micro e pequenas empresas. **Gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.sebraees.com.br/manualempresario>>. Acesso em: 25 fev. 2007.

- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILVA, F.G., HARTMAN, A., REIS, D. R., CARVALHO, H.G. A gestão do conhecimento e a inovação tecnológica nas organizações: um estudo de caso na indústria de embalagens. **Artigo. XI Altec**. XI Seminário Latino Americano de Gestión Tecnológica. 2005.
- SILVA, F.G., HARTMAN, A., REIS, D. R., CARVALHO, H.G. A promoção da inovação tecnológica nas organizações através da gestão do conhecimento: um estudo de caso na indústria de embalagens. **Artigo. XXV ENEGEP**. Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.
- SILVA, S. L.; TOLEDO, J. C.; MENDES, G. H. S.; JUGEND, D. Fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de produtos: comparações entre empresas brasileiras de base tecnológica. **Artigo. XXVI ENEGEP**. Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SPANGLER, N. **Gestão eletrônica de documentos**: a convergência digital da informação. Disponível em: <[http://www.prodemge.mg.gov.br/revistafonte/volume3/pdf/Nelson\\_Spangler.pdf](http://www.prodemge.mg.gov.br/revistafonte/volume3/pdf/Nelson_Spangler.pdf)>. Acesso em 25 de fev. 2007.
- STEWART, T. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAKAHASHI, S.; TAKAHASHI, V. P. **Gestão de inovação de produtos, estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. IBICT; UNESCO, Brasília, 2006.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio, 2001.
- TORQUATO, B. M. L; CONTADOR, J. C. Guia para implementar a gestão do conhecimento. **XIII SIMPEP** – Bauru – SP.
- VASCONCELOS, E. M. **Complexidade e pesquisa multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- VILLELA, C. da S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação. UFSC, 2000.
- YIN, R.K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE 01

### QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS – INDUSTRIALIZAÇÃO

Este questionário faz parte da pesquisa do mestrado em Engenharia da Produção da mestranda Norma Brambilla, na Universidade Federal Tecnológica do Paraná- UTFPR, que busca Identificar a contribuição da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de novos produtos na agroindústria.

Sua colaboração é de suma importância para a conclusão da referida pesquisa.

Desde já agradeço e coloco-me a disposição para dirimir qualquer dúvida.

Norma Brambilla

Normabrambi@hotmail.com

1. Qual sua faixa etária?

- Até 20 anos             de 21 á 30     De31 á 40  
 De 41 a 50             Acima de 51

2. Qual sua Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto     Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto             Ensino médio completo  
 Superior incompleto                 Superior completo  
 Pós graduação                         Outro. Qual? \_\_\_\_\_

3. A quanto tempo Você trabalha na Cooperativa Agroindustrial?

- até 1 ano     De 1 a 3 anos     de 3 a 5 anos     Acima de 5 anos

4. Qual o setor que Você atua?

- Produção             Controle de Qualidade             Administrativo  
 Congelamento e Expedição     Manutenção

5. Há quanto tempo Você desenvolve as atividades no atual setor de trabalho?

- Até 6 meses     De 6 meses a 1 ano     De 1 a 2 anos     Mais de 2 anos

6. Como Você classifica o relacionamento seu com a equipe?

- Insatisfeito     Regular     Bom     Ótimo

7. A empresa oferece treinamento no local de trabalho?

- Sim     Não

8. Se Sim; com que periodicidade?

- Mensalmente     Trimestralmente     Semestralmente     Anualmente ou +

9. Em relação a aplicação dos conhecimentos assimilados nos treinamentos em suas atividades diárias você considera:

Não aplicáveis  Pouco Aplicáveis  Muito Aplicáveis  Totalmente Aplicáveis

10. Referente a intensidade das trocas de informações e conhecimento sobre os processos produtivos entre funcionários, você considera que:

Não ocorre  Ocorre com pouco frequência  Ocorre com frequência

11. Quais Práticas de Gestão do Conhecimento você conhece? E quais das Práticas a empresa aplica?

<b>Prática de Gestão do conhecimento</b>	<b>Quanto ao seu conhecimento</b>	<b>Quanto à aplicação na empresa</b>
Benchmarking	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Coaching e mentoring	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Comunidades de Prática	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Educação Corporativa e Univers. Corp.	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Gestão de Conteúdo	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Gestão por Competências	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Gestão do capital intelectual	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Gestão Eletrônica de Documentos	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Inteligência organizacional / competitiva	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Mapeamento/ Auditoria Competências	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Mapeamento de Processos	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Melhores práticas	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Memória organizacional	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Narrativas	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre
Portais Corporativos Sistemas Workflow	<input type="checkbox"/> Desconheço <input type="checkbox"/> Conheço	<input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Sempre

## APÊNDICE 2

### QUESTIONÁRIO AOS GESTORES / LÍDERES - INDUSTRIALIZADOS.

Este questionário faz parte da pesquisa do mestrado em Engenharia da Produção da mestranda Norma Brambilla, na Universidade Federal Tecnológica do Paraná- UTFPR, que busca Identificar a contribuição da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de novos produtos na agroindústria.

Sua colaboração é de suma importância para a conclusão da referida pesquisa.

Desde já agradeço e coloco-me a disposição para dirimir qualquer dúvida.

Norma Brambilla

Normabrambi@hotmail.com

1. Qual sua faixa etária?

- Até 20 anos    de 21 á 30    De31 á 40    De 41 a 50    Acima de 51

2. Qual sua Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto    Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto    Ensino médio completo  
 Superior incompleto    Superior completo  
 Pós graduação   Outro. Qual? \_\_\_\_\_

3. A quanto tempo Você trabalha na cooperativa Agroindustrial?

- até 1 ano    De 1 a 3 anos    de 3 a 5 anos    Acima de 5 anos

4. Qual o setor que Você atua?

- Produção    Controle de Qualidade    Administrativo  
 Congelamento e Expedição    Manutenção

5. A quanto tempo Você desenvolve as atividades no atual setor de trabalho?

- Até 6 meses    De 6 meses a 1 ano    De 1 a 2 anos    Mais de 2 anos

6. Como Você classifica o relacionamento seu com a equipe?

- Insatisfeito    Regular    Bom    Ótimo

7. Como inicia o processo de planejamento e desenvolvimento de novos produtos? (marque 1 para a menos importante e sucessivamente até 5 para a mais importante):

- a partir de sugestões/reclamações de clientes;  
 a partir de sugestões dos colaboradores;  
 análise de produtos de concorrentes;  
 a partir da solicitação de gestores;  
 a partir de sugestões/reclamações de cooperados e integrados.

8. Que etapas compõe o processo de desenvolvimento de novos produtos (marque quantas considerar necessária)?

- Levantamento de oportunidades para novos produtos;  
 Levantamento de idéias para novos produtos;

- ( ) Análise da viabilidade de oportunidades e idéias levantadas;
- ( ) Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes;
- ( ) Análise da viabilidade;
- ( ) Desenvolvimento do produto;
- ( ) Realização de pesquisas e testes de mercado;
- ( ) Preparação do plano de marketing do novo produto;
- ( ) Produção, comercialização e distribuição;
- ( ) Acompanhamento, controle, correções e ajustes.

9. Quais Práticas de Gestão do Conhecimento você conhece? E quais das Práticas a empresa aplica?

Prática de Gestão do conhecimento	Quanto ao seu conhecimento	Quanto à aplicação na empresa
Benchmarking	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Coaching e mentoring	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Comunidades de Prática	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Educação Corporativa e Univers. Corp.	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão de Conteúdo	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão por Competências	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão do capital intelectual	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão Eletrônica de Documentos	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Inteligência organizacional / competitiva	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Mapeamento/ Auditoria Competências	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Mapeamento de Processos	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Melhores práticas	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Memória organizacional	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Narrativas	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Portais Corporativos Sistemas Workflow	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre

10. Destas práticas de GC, quais são utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos? (marque quantas considerar necessárias):

- ( ) Benchmarking
- ( ) Coaching e mentoring
- ( ) Comunidades de Prática
- ( ) Educação Corporativa e Universidade Corporativa
- ( ) Gestão de Conteúdo
- ( ) Gestão por Competências
- ( ) Gestão do capital intelectual
- ( ) Gestão Eletrônica de Documentos

- Inteligência organizacional / competitiva
- Mapeamento / Auditoria de Competências
- Mapeamento de Processos
- Melhores práticas Memória organizacional
- Narrativas
- Portais Corporativos Sistemas Workflow

11. Qual a contribuição da GC para o desenvolvimento de novos produtos?

- Não contribui
- contribui pouco
- contribui
- contribui muito

### APÊNDICE 3

#### QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS – UNIDADE DE ABATE DE AVES

Este questionário faz parte da pesquisa do mestrado em Engenharia da Produção da mestranda Norma Brambilla, na Universidade Federal Tecnológica do Paraná - UTFPR, que busca Identificar a contribuição da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de novos produtos na agroindústria.

Sua colaboração é de suma importância para a conclusão da referida pesquisa.

Desde já agradeço e coloco-me a disposição para dirimir qualquer dúvida.

Norma Brambilla

Normabrambi@hotmail.com

1. Qual sua faixa etária?

- Até 20 anos       de 21 á 30       De31 á 40  
 De 41 a 50       Acima de 51

2. Qual sua Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto     Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto               Ensino médio completo  
 Superior incompleto                       Superior completo  
 Pós graduação                               Outro. Qual? \_\_\_\_\_

3. Há quanto tempo Você trabalha na Cooperativa Agroindustrial?

- até 1 ano       De 1 a 3 anos     de 3 a 5 anos     Acima de 5 anos

4. Qual o setor que Você atua?

- Produção                       Controle de Qualidade                       Administrativo  
 Congelamento e Expedição     Manutenção

5. Há quanto tempo Você desenvolve as atividades no atual setor de trabalho?

- Até 6 meses     De 6 meses a 1 ano     De 1 a 2 anos       Mais de 2 anos

6. Como Você classifica o relacionamento seu com a equipe?

- Insatisfeito     Regular     Bom     Ótimo

7. A empresa oferece treinamento no local de trabalho?

- Sim     Não

8. Se Sim; com que periodicidade?

- Mensalmente     Trimestralmente     Semestralmente     Anualmente ou +

9. Em relação a aplicação dos conhecimentos assimilados nos treinamentos em suas atividades diárias você considera:

- Não aplicáveis     Pouco Aplicáveis     Muito Aplicáveis     Totalmente Aplicáveis

10. Referente a intensidade das trocas de informações e conhecimento sobre os processos produtivos entre funcionários, você considera que:

( ) Não ocorre ( ) Ocorre com pouco frequência ( ) Ocorre com frequência

11. Quais Práticas de Gestão do Conhecimento você conhece? E quais das Práticas a empresa aplica?

<b>Prática de Gestão do conhecimento</b>	<b>Quanto ao seu conhecimento</b>	<b>Quanto à aplicação na empresa</b>
Benchmarking	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Coaching e mentoring	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Comunidades de Prática	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Educação Corporativa e Univers. Corp.	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão de Conteúdo	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão por Competências	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão do capital intelectual	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão Eletrônica de Documentos	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Inteligência organizacional / competitiva	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Mapeamento/ Auditoria Competências	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Mapeamento de Processos	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Melhores práticas	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Memória organizacional	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Narrativas	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Portais Corporativos Sistemas Workflow	( ) Desconheço ( ) Conhecimento	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre

## APÊNDICE 4

### QUESTIONÁRIO AOS GESTORES / LÍDERES – Unidade de abate de aves

Este questionário faz parte da pesquisa do mestrado em Engenharia da Produção da mestranda Norma Brambilla, na Universidade Federal Tecnológica do Paraná - UTFPR, que busca Identificar a contribuição da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de novos produtos na agroindústria.

Sua colaboração é de suma importância para a conclusão da referida pesquisa.

Desde já agradeço e coloco-me a disposição para dirimir qualquer dúvida.

Norma Brambilla

Normabrambi@hotmail.com

1. Qual sua faixa etária?

- Até 20 anos     de 21 á 30     De31 á 40     De 41 a 50     Acima de 51

2. Qual sua Escolaridade

- Ensino fundamental incompleto     Ensino fundamental completo  
 Ensino médio incompleto                       Ensino médio completo  
 Superior incompleto                               Superior completo  
 Pós graduação                                      Outro. Qual?\_\_\_\_\_

3. A quanto tempo Você trabalha na Cooperativa Agroindustrial?

- até 1 ano     De 1 a 3 anos     de 3 a 5 anos     Acima de 5 anos

4. Qual o setor que Você atua?

- Produção     Controle de Qualidade     Administrativo  
 Congelamento e Expedição     Manutenção

5. A quanto tempo Você desenvolve as atividades no atual setor de trabalho?

- Até 6 meses     De 6 meses a 1 ano     De 1 a 2 anos     Mais de 2 anos

6. Como Você classifica o relacionamento seu com a equipe?

- Insatisfeito     Regular     Bom     Ótimo

7. Como inicia o processo de planejamento e desenvolvimento de novos produtos? (marque 1 para a menos importante e sucessivamente até 5 para a mais importante):

- a partir de sugestões/reclamações de clientes;  
 a partir de sugestões dos colaboradores;  
 análise de produtos de concorrentes;  
 a partir da solicitação de gestores;  
 a partir de sugestões/reclamações de cooperados e integrados.

8. Que etapas compõe o processo de desenvolvimento de novos produtos (marque quantas considerar necessária)?

- Levantamento de oportunidades para novos produtos;  
 Levantamento de idéias para novos produtos;

- ( ) Análise da viabilidade de oportunidades e idéias levantadas;
- ( ) Desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes;
- ( ) Análise da viabilidade;
- ( ) Desenvolvimento do produto;
- ( ) Realização de pesquisas e testes de mercado;
- ( ) Preparação do plano de marketing do novo produto;
- ( ) Produção, comercialização e distribuição;
- ( ) Acompanhamento, controle, correções e ajustes.

9. Quais Práticas de Gestão do Conhecimento você conhece? E quais das Práticas a empresa aplica?

<b>Prática de Gestão do conhecimento</b>	<b>Quanto ao seu conhecimento</b>	<b>Quanto à aplicação na empresa</b>
Benchmarking	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Coaching e mentoring	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Comunidades de Prática	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Educação Corporativa e Univers. Corp.	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão de Conteúdo	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão por Competências	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão do capital intelectual	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Gestão Eletrônica de Documentos	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Inteligência organizacional / competitiva	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Mapeamento/ Auditoria Competências	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Mapeamento de Processos	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Melhores práticas	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Memória organizacional	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Narrativas	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre
Portais Corporativos Sistemas Workflow	( ) Desconheço ( ) Conheço	( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) Sempre

10. Destas práticas de GC, quais são utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos? (marque quantas considerar necessárias):

- ( ) Benchmarking
- ( ) Coaching e mentoring
- ( ) Comunidades de Prática
- ( ) Educação Corporativa e Universidade Corporativa
- ( ) Gestão de Conteúdo
- ( ) Gestão por Competências
- ( ) Gestão do capital intelectual

- Gestão Eletrônica de Documentos
- Inteligência organizacional / competitiva
- Mapeamento / Auditoria de Competências
- Mapeamento de Processos
- Melhores práticas Memória organizacional
- Narrativas
- Portais Corporativos Sistemas Workflow

11. Qual a contribuição da GC para o desenvolvimento de novos produtos?

- Não contribui
- contribui pouco
- contribui
- contribui muito

## APÊNDICE 5 – CONCEITOS PARA ORIENTAÇÃO AOS RESPONDENTES

Prática de GC	Conceito
<i>Benchmarking</i>	A arte de Copiar sem ser plagiador. Escolher o que copiar, de onde e de quem. Observar processos e adaptá-los à realidade da empresa.
<i>Coaching e mentoring</i>	Significa privilegiar o curto prazo, ir ao encontro dos interesses e expectativas individuais, apoiar profissionais na necessária readaptação, criar uma relação de discrição, de exclusividade, reduzir resistências com maior flexibilidade e gradação da profundidade.
Comunidades de Prática	Consiste em um grupo de profissionais, informalmente relacionados uns com os outros através da exposição a uma classe comum de problemas, a uma busca comum de soluções, e deste modo, incorporando um estoque de conhecimento.
Educação e Universidade Corp.	Consiste em um processo de aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, visando melhorar a capacitação técnica e cultural do profissional realizado na ou pela corporação.
Gestão de Conteúdo	Um sistema de gestão de conteúdo é geralmente composto de módulos que fornecem funcionalidades básicas sobre as quais desenvolvem-se as aplicações mais próximas do usuário final
Gestão por Competências	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Gestão do capital intelectual	É a soma do conhecimento de todos que proporciona a vantagem competitiva da empresa. O conceito de gestão do conhecimento parte do entendimento de que todo o conhecimento existente na empresa pertence à organização como um todo.
Gestão Eletrônica de Documentos	A Gestão Eletrônica de Documentos ou Gerência Eletrônica de Documentos ou, abreviadamente, GED, é uma disciplina que une a ciência da informação e a ciência da computação, sendo composta por um conjunto de ferramentas que permite a convergência e a administração de documentos analógicos e digitais através do uso de computadores.
Inteligência organizacional / competitiva	É um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação de informação sobre as atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa.
Mapeamento/ Auditoria de Competências	Ferramenta que possibilita o desenvolvimento individual e organizacional. No mapeamento de competências devem ser avaliadas as competências atuais dos colaboradores e as competências fundamentais para o funcionamento dos processos de negócios. Uma auditoria é um estudo ou inventário dos recursos, aquisições, requisitos, sistemas e procedimentos utilizados na empresa.
Mapeamento de Processos	O mapeamento de processos é um instrumento gerencial analítico e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças
Melhores práticas	Visa incentivar a busca permanente interna e externa de melhores práticas, de modo a permitir a melhoria contínua dos processos com o máximo aproveitamento dos esforços já realizados.
Memória organizacional	A memória organizacional (MO) é uma representação explícita e persistente do conhecimento e informação em uma organização. Qualquer parte do conhecimento ou informação que contribui para a performance da organização pode ser armazenada nela, e sua principal função é melhorar a competitividade da organização, melhorando assim a maneira de gerenciar o conhecimento.
Narrativas	Gestão da narrativa se situa entre a gestão de contexto e do conteúdo, pois ela cria seu próprio contexto, só que em alto nível de ambigüidade. Seu uso está mais próximo dos padrões naturais de aquisição do conhecimento das organizações por que: 1. Narrar é mais fácil e menos oneroso para captar uma idéia do que o conhecimento por escrito. 2. Narrar é um processo natural. Quando você enfrenta uma tarefa nova ou um problema, precisa descobrir que lhe forneçam respostas e conselhos de acordo com o contexto, que não podem ser obtidas por outros meios.
Portais Corporativos Sistemas <i>Workflow</i>	Sites desenvolvidos em HTML simples, mecanismos de busca avançados e classificação automática, sistemas de gestão de conteúdo, biblioteca digitais, sites de e-commerce, aplicativos de várias naturezas que são <i>browser-bases</i> , <i>intranets</i> com vários tipos de aplicativos e plataformas de desenvolvimento sofisticadas.

## **APÊNDICE 6**

### **DADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

A coleta de dados utilizou-se de dois instrumentos para coleta, que são apresentados no início do apêndice, os questionários 1 e 3 são idênticos e foram aplicados aos líderes e gestores das duas unidades agroindustriais, os questionários 2 e 4 também são iguais e coletaram informações junto aos funcionários das duas unidades agroindustriais.

A apresentação individualizada das informações e análises nesta seção, onde se busca deixar explícito dados de cada abordagem, no corpo do estudo encontram-se estas mesmas informações disposta no primeiro momento por setor e no segundo momento, de maneira integrada, havendo-se a comparação dos dados dos funcionários, líderes e gestores.

#### **1. UNIDADE INDUSTRIAL DE ABATE DE AVES**

A unidade industrial de abate de aves é composta pelos Departamentos de Produção, Controle de Qualidade, Congelamento e Expedição, Manutenção e Administrativo. O número de funcionários desses departamentos é de, aproximadamente 2.100 servidores, atuando em diversas áreas dentro de cada um dos departamentos (ex: Setor de Produção - Recebimento, Sangria, Escaldagem, Evisceração, etc.). O Setor de Abate é coordenado por 5 líderes, cada um deles responsabilizando-se por um departamento.

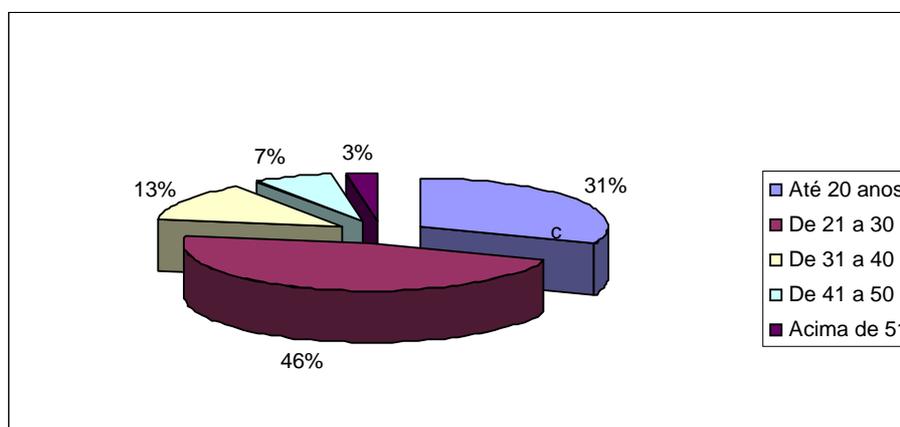
## 2.1. Funcionários da unidade de Produção

A pesquisa realizada junto a esse Setor abrangeu 142 funcionários, cujos resultados são apresentados nos gráficos a seguir, cujas análises encontra-se no início do capítulo 6:

A Unidade Industrial de abate de aves é composta pelos Departamentos de Produção, Controle de Qualidade, Congelamento e Expedição, Manutenção e Administrativo. O número de funcionários desses departamentos é de, aproximadamente 2.100 servidores, atuando em diversas áreas dentro de cada um dos departamentos (ex: Setor de Produção - Recebimento, Sangria, Escaldagem, Evisceração, etc.).

O Setor de Abate é coordenado por 5 líderes, cada um deles responsabilizando-se por um departamento, mais um gestor dos processos. A pesquisa realizada junto a esse Setor abrangeu 142 funcionários, cujos resultados são apresentados a seguir:

### a) Faixa Etária



**Figura 1**– Faixa etária/ funcionários do abate de aves

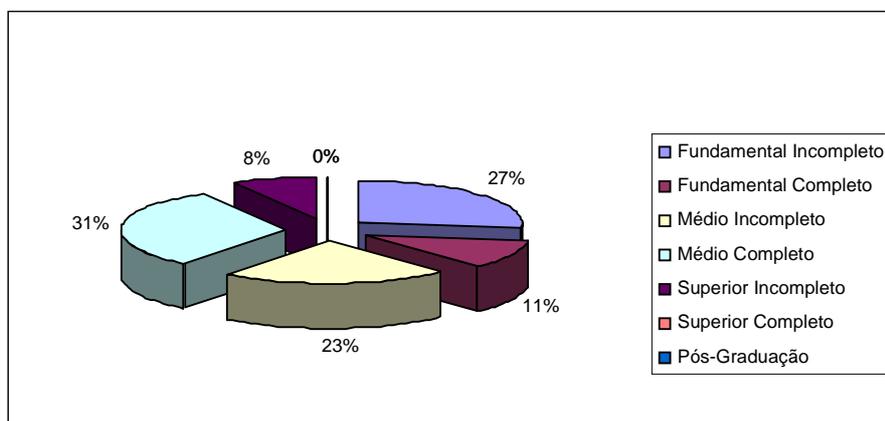
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Os funcionários dos departamentos que compõe o Setor de Abate são jovens, visto que 77 % deles encontram-se entre as duas primeiras faixas etárias, ou seja, não apresentam idade superior a 30 anos.

Já o percentual de funcionários que possuem idade superior a 30 anos é de 23% e, via de regra, esses funcionários atuam como motoristas ou em setores como administrativo e manutenção, percebeu-se na coleta de dados

que, particularmente na produção onde concentra maior número de pessoas, o perfil é de jovens.

## b) Escolaridade



**Figura 2** – Escolaridade/ funcionários do abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

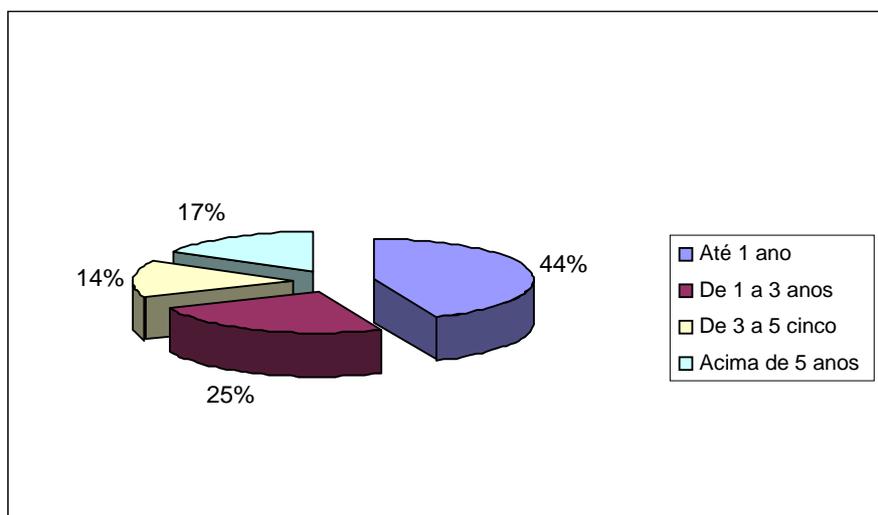
O nível de escolaridade declarado pelos funcionários entrevistados do Setor de Abate demonstra que, apesar de existir uma parcela significativa de pessoas, aproximadamente 38%, que apenas cursaram o ensino fundamental, completando-o ou não, a maioria dos funcionários, cerca de 54%, já freqüentou ou concluiu o ensino médio. Apenas 8% dos entrevistados declararam ter freqüentado o ensino superior, mas nenhum deles possui um curso de graduação completo.

As empresas atuam na sociedade na geração de emprego e renda, as instituições de ensino na ampliação do conhecimento, logo se percebe que o ensino formal pode ser um elemento para ampliar a qualidade dos produtos e processos através de uma mão de obra melhor qualificada, a parceria com instituições de ensino para melhorar a formação dos colaboradores pode ser uma das alternativas.

Mesmo considerando que na maior parte das tarefas não se requer um nível elevado de escolaridade, recomenda-se que a organização incentive ou mesmo proporcione meios para ampliar a formação de sua mão de obra, com a intenção de despertar maior comprometimento, ampliar a qualidade de

processos e produtos e desenvolver o conhecimento organizacional como um todo.

c) **Tempo de Atuação na empresa**



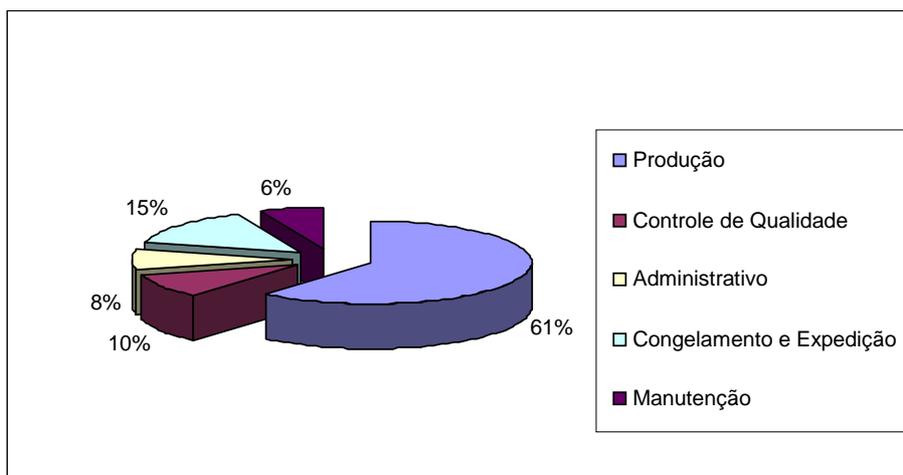
**Figura 3** – Tempo de atuação na empresa/ funcionários do abate

**Fonte:** Dados da Pesquisa

A questão que investigou o tempo de permanência do funcionário na organização revelou que, o setor de abate é caracterizado, de forma geral, pela execução de atividades repetitivas e que não exigem maiores qualificações ou habilidades e, conforme os dados informados pela empresa, o índice de rotatividade desses funcionários é elevado e como a demanda por mão de obra é grande, ocorre certa dificuldade para preencher adequadamente as vagas da unidade.

Esse fato é comprovado pelas informações dos entrevistados, de que 44% foram contratados a menos de 1 ano. Dentre os funcionários que possuem mais tempo na empresa, estão 25% deles contratados entre 1 e 3 anos; 14% entre 3 a 5; e 17% que estão há mais de 5 anos na empresa, ou seja, neste grupo estão também alguns funcionários que pertencem ao quadro desde a fundação da empresa, atuando em outros setores ou unidades industriais.

d) Departamento em que Atua

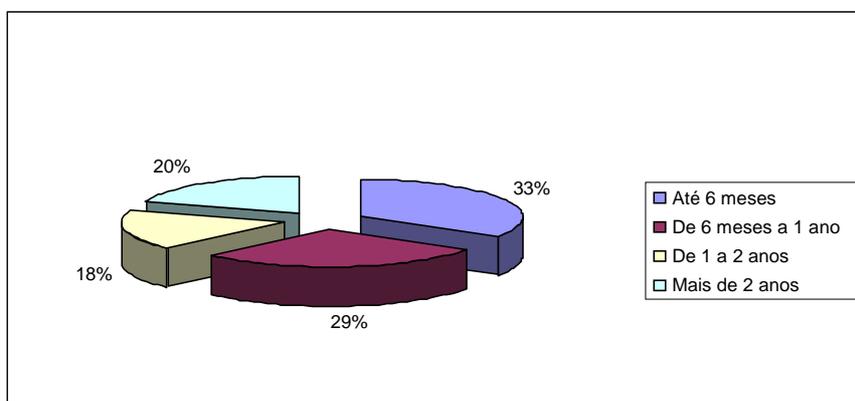


**Figura 4** – Departamento que atuam/ funcionários do abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Em relação onde atuam os colaboradores, verificou-se que, pelo fato da pesquisa contemplar um índice de 61% dos entrevistados que atuam no departamento de produção representa também o alto número de pessoas que nele prestam serviço. Este setor é o maior de toda a empresa e possui 1642 funcionários. Os demais entrevistados são oriundos dos departamentos de controle de qualidade, administrativo, congelamento e expedição e manutenção, setores estes que possuem um número menor de funcionários e alguns desses não permanecem na sede da empresa em tempo integral, tal como os servidores da expedição.

e) Tempo de atuação no Departamento



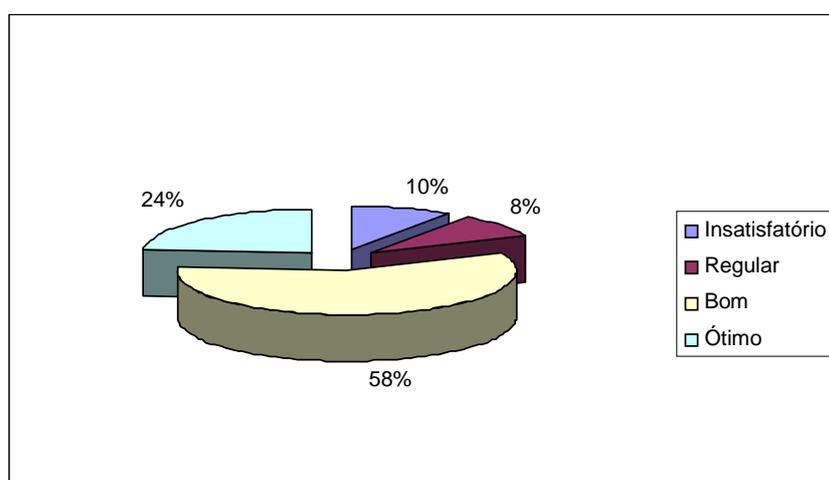
**Figura 5** – Tempo de atuação no departamento/ funcionários do abate aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Considerando-se que a maior parte dos entrevistados trabalha na cooperativa agroindustrial há menos de 2 anos, compreende-se, então que o tempo de atuação no setor também está relacionado com esse período, ou seja, os funcionários contratados pela unidade de abate de aves são lotados em um dos 5 departamentos e tendem a permanecer neste departamento pelo período em que estiver na empresa.

No entanto, há que se considerar que cada um dos departamentos possui diversas tarefas, nas quais se costuma adotar um sistema de revezamento, segundo observações da empresa aliada às abordagens de líderes e colaboradores, pode-se perceber que. Quando o funcionário apresenta bom desempenho ou dificuldade em alguma atividade, busca-se sua adequação em outras funções dentro do mesmo setor. Recomenda-se, portanto, uma formalização no mapeamento de competências e de processos para ampliar a eficiência destas ações.

f) **Relacionamento com a equipe**



**Figura 6** – Relacionamento com a equipe/ funcionários do abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Na investigação sobre relacionamento entre os colaboradores percebeu-se que, embora tenha sido registrado um índice de 18% dentre as pessoas, que julgam o relacionamento entre os membros da equipe como insatisfatório ou regular, é notório o índice de respondentes que consideram que os departamentos possuem um relacionamento bom ou ótimo entre seus membros, totalizando 82% dos entrevistados.

A atenção dos líderes e gestores deve ser constante neste ponto, como será possível haver colaboração entre as pessoas e troca de informações e conhecimento para aprimorar produtos e processos sem um relacionamento satisfatório. Percebe-se que a integração entre as pessoas e um ambiente de convivência harmoniosa pode contribuir para a troca de informações e de conhecimento.

## **2.2. Líderes e Gestores da unidade de Produção**

As atividades na unidade industrial de abate de aves dividem-se em cinco etapas maiores que regem outras mais segmentadas, sendo elas de Produção, Controle de Qualidade, Congelamento e Expedição, Manutenção e Administrativo.

O número de funcionários desses departamentos é superior a 2.100 servidores, atuando em diversas áreas dentro de cada um dos departamentos (ex: Setor de Produção - Recebimento, Sangria, Escaldagem, Evisceração, etc.). O Setor de Abate é coordenado por 5 líderes, cada um deles responsabilizando-se por um departamento.

A pesquisa realizada junto a esse setor abrangeu 6 funcionários, dos quais 5 são os líderes de setores e um é o gestor geral do processo cujos gráficos dos resultados são apresentados a seguir e, as análises estão no segundo item do capítulo 06:

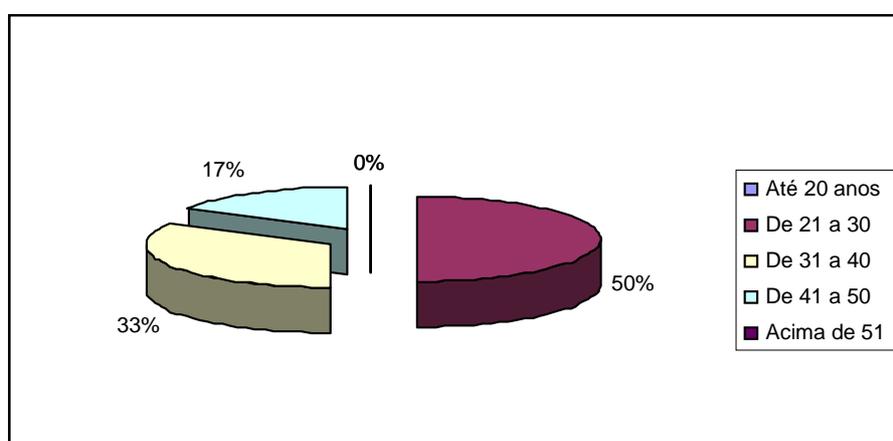
As atividades na unidade industrial de abate de aves dividem-se em cinco etapas maiores que regem outras mais segmentadas, sendo elas de Produção, Controle de Qualidade, Congelamento e Expedição, Manutenção e Administrativo.

O número de funcionários desses departamentos é superior a 2.100 servidores, atuando em diversas áreas dentro de cada um dos departamentos (ex: Setor de Produção - Recebimento, Sangria, Escaldagem, Evisceração,

etc.). O Setor de Abate é coordenado por 5 líderes, cada um deles responsabilizando-se por um departamento.

A pesquisa realizada junto a esse setor abrangeu 6 funcionários, dos quais 5 são os líderes de setores e um é o gestor geral do processo cujas análises dos resultados são apresentados a seguir e, os gráficos estão no segundo item do apêndice:

f) **Faixa etária**

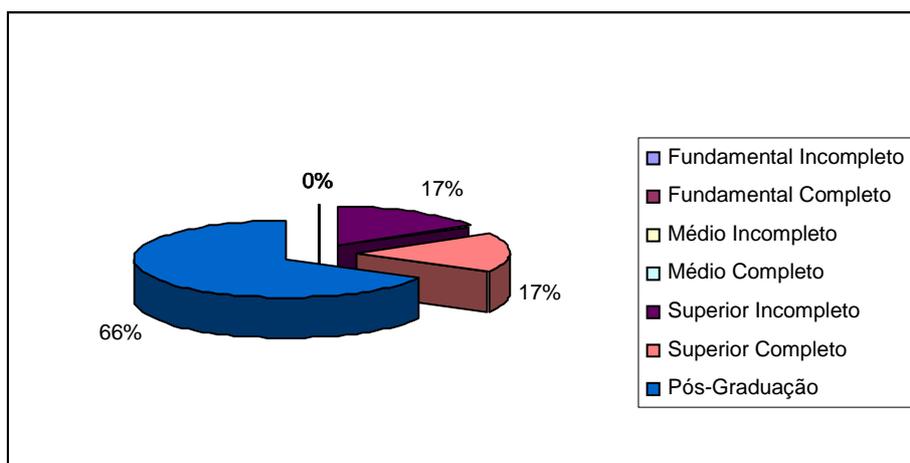


**Figura 7** – Faixa etária/ Chefias da unidade de abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

As pessoas que coordenam os processos na unidade de abate de aves, parte significativa delas, 50%, revelaram idade entre 21 e 30 anos de idade, 33% que tem entre 31 e 40 anos e, os outros 17 % estão na faixa entre 41 e 50 anos.

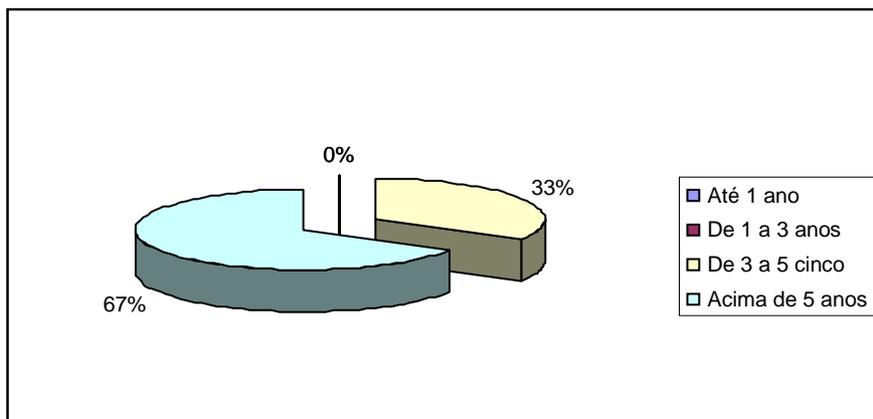
Como a empresa esta atuando no mercado a pouco tempo, ainda a menos de 10 anos, compreende-se líderes e gestores jovens para tanto a atenção em relação ao perfil profissional e aprimoramento continuo dos processos devem ser buscados de maneira consciente por todas as equipes.

**g) Escolaridade****Figura 8** – Escolaridade/Chefias da unidade de abate de aves**Fonte:** Dados da Pesquisa

Segundo a escolaridade verificada na pesquisa, demonstra elevado nível entre os líderes e gestores da unidade de abate de aves, apesar de serem jovens a maioria, 66%, tem pos graduação e do restante 17% com curso superior completo e 17% com curso superior incompleto.

Colaboradores bem qualificados podem contribuir para o bom desempenho das tarefas e processos, a integração e a consciência sobre formas e técnicas para coordenar, bem como para identificar formas de aplicar técnicas que potencializem os resultados são favoráveis à empresa. Recomenda-se troca de informações entre líderes e mesmo com funcionários, percebe-se um processo complexo pelo elevado número de atividades e de colaboradores, estudar meios para que identificar as práticas de GC que se aplicam em cada uma das fases e, verificar a maneira mais eficiente de se aplicar para que a empresa tenha maiores condições de ampliar sua participação no mercado e inovar em seus processos.

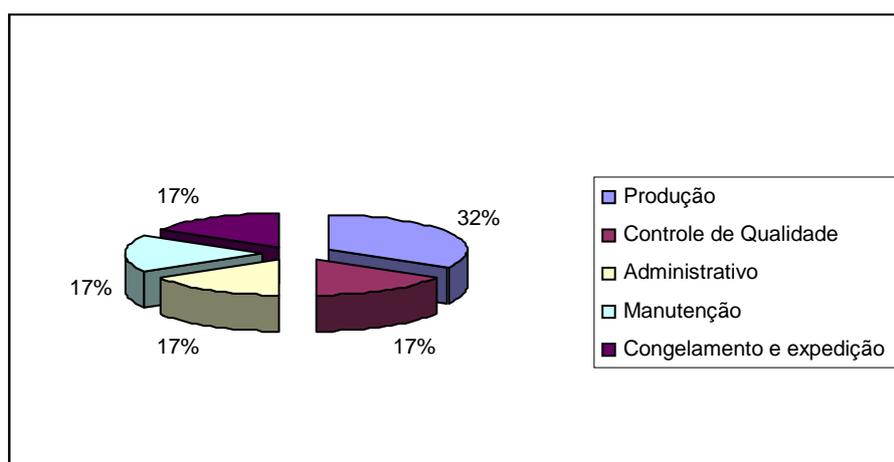
#### h) Tempo de atuação na empresa



**Figura 9** – Tempo de atuação na empresa/ Chefias da unidade de abate de aves  
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Verifica-se que o tempo de atuação da maior parte dos líderes é superior a 5 anos, 67%, o restante fica entre 3 e 5 anos, 33%. Percebe-se que pode haver um crescimento do colaborador junto com a empresa, o tempo de experiência dentro da atividade contribui para que se possa identificar as pessoas envolvidas, as particularidades das tarefas e desenvolver alternativas que gerem maior eficiência.

#### i) Setor de atuação

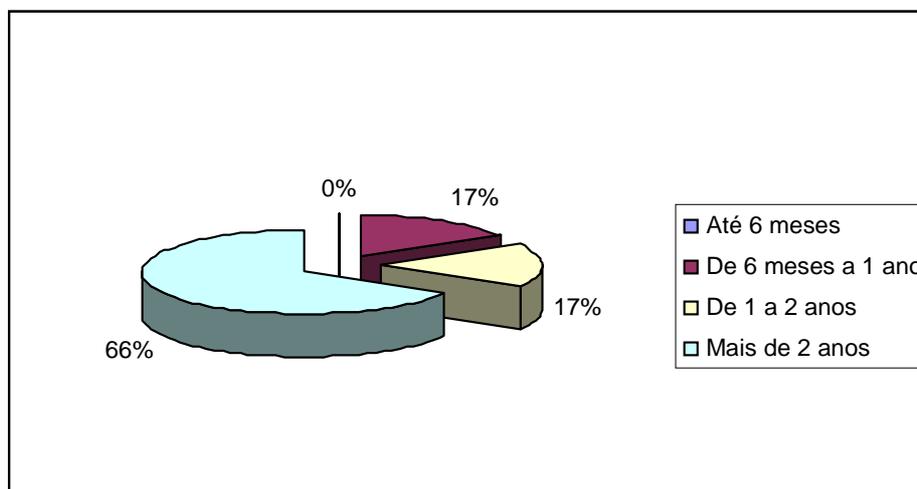


**Figura 10** – Setor de atuação na empresa/ Chefias da unidade de abate de aves  
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Quanto ao setor de verifica-se certa homogeneidade nos dados obtidos, pois foram ouvidos todos os líderes de processo e o gestor geral da unidade de

abate de aves, como o gestor classificou sua atuação como sendo na produção, foi este o único setor que apresentou percentagem maior (32%) e todos os demais ficaram em 17%.

j) **Tempo de atuação no setor atual**



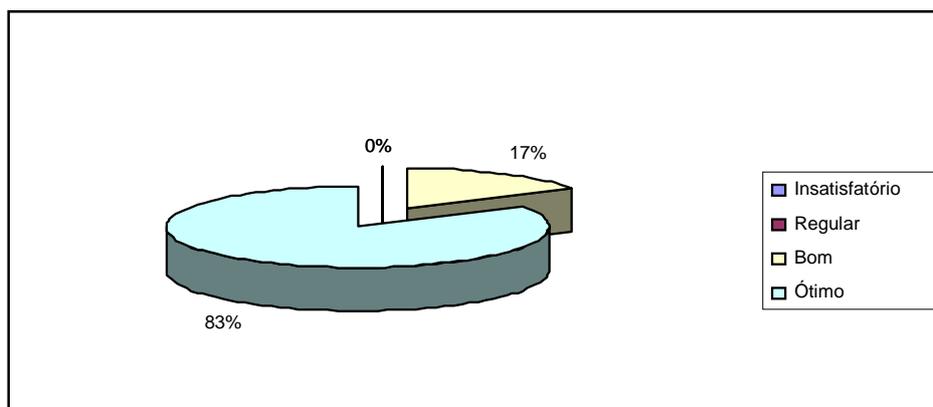
**Figura 11** – Tempo de atuação no setor/ Chefias da unidade de abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

O tempo de atuação na empresa e no mesmo setor influencia no nível de familiaridade com atividades e pessoas, percebeu-se que 66% atuam a mais de 2 anos no setor, 17% de 1 à 2 anos e 17% de seis meses à um ano.

O fator identificado contribui para o bom andamento dos processos, porém deve ser aliado a outros elementos como treinamento e integração das pessoas em nível gerencial e operacional para que seja possível identificar e aplicar técnicas que potencializem os resultados e agreguem valor, tornando a empresa e seus produtos de maior destaque no mercado.

### k) Relacionamento com a equipe



**Figura 12** – Relacionamento com a equipe/ Chefias da unidade de abate de aves

**Fonte:** Dados da Pesquisa

No relacionamento com a equipe 83% dos líderes disseram ser ótimo e 17% bom, para o desenvolvimento das atividades e para que se construam resultados positivos no ambiente de trabalho as pessoas devem se relacionar bem, evitando conflitos e interesses particulares em detrimentos dos objetivos da empresa e da equipe.

Particularmente entre os líderes e gestores este fator torna-se elemento de maior destaque, pois o contatos destes é com um numero expressivo de subordinados (5 líderes para 2018 colaboradores), onde se pressupõe diversidade de personalidade, de habilidade, de formação, de comprometimento entre outras, para que os resultados sejam obtidos o bom relacionamento torna-se fator relevante.

## 2. UNIDADE DE INDUSTRIALIZAÇÃO

### 2.1. Funcionários da Unidade de Industrialização

A unidade industrial é composta pelos Departamentos de Produção, Controle de Qualidade, Manutenção e Pesquisa e desenvolvimento. O número de funcionários é de 27 servidores, atuando em diversas áreas dentro de cada um dos departamentos. A empresa esta reestruturando esta unidade e tem uma previsão de atuar com 150 funcionários ate julho de 2008.

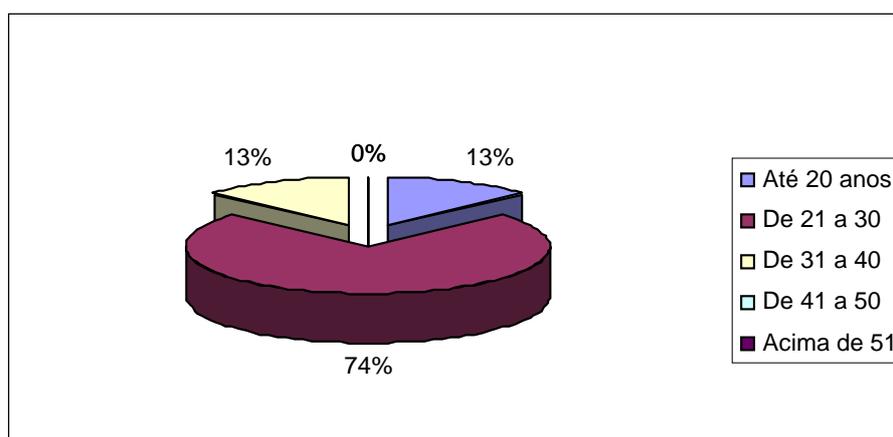
O Setor de Industrializados é coordenado por 4 líderes, cada um deles responsabilizando-se por um departamento, e ainda um gestor para a coordenação de todas as atividades. A pesquisa realizada junto a esse Setor abrangeu 16 funcionários, cujos resultados tabulados em gráficos são apresentados a seguir, com as análises apresentadas no terceiro item do capítulo 06:

A unidade industrial é composta pelos Departamentos de Produção, Controle de Qualidade, Manutenção e Pesquisa e desenvolvimento. O número de funcionários é de 27 servidores, atuando em diversas áreas dentro de cada um dos departamentos. A empresa está reestruturando esta unidade e tem uma previsão de atuar com 150 funcionários até julho de 2008.

O Setor de industrializados é coordenado por 4 líderes, cada um deles responsabilizando-se por um departamento, e ainda um gestor para a coordenação de todas as atividades.

A pesquisa realizada junto a esse Setor abrangeu 16 funcionários, cujos resultados estão tabulados em gráficos que são apresentados no terceiro item do apêndice, com as análises apresentadas a seguir:

#### f) Faixa Etária



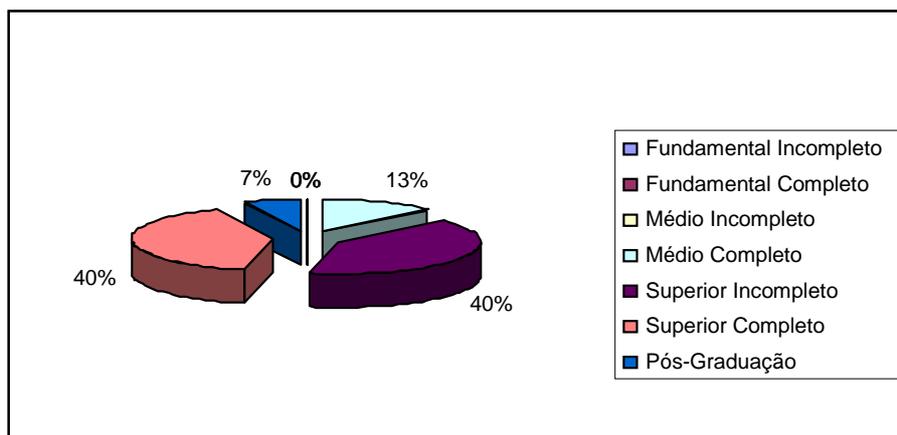
**Figura 13** – Faixa Etária/Funcionários da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Os funcionários que compõem os setores da industrialização, e que participaram da pesquisa apresentam em sua maioria idade de 21 a 30 anos (74%), detectando ainda que 13% tem idade inferior a vinte anos e 13% estão

na faixa etária de 31 a 40 anos. Caracterizando uma média de idade jovem onde a empresa pode aproveitar o conhecimento dos colaboradores integrando as atividades para formar o conhecimento organizacional e sua cultura, zelando por um ambiente de integração e troca de informações.

**g) Escolaridade**



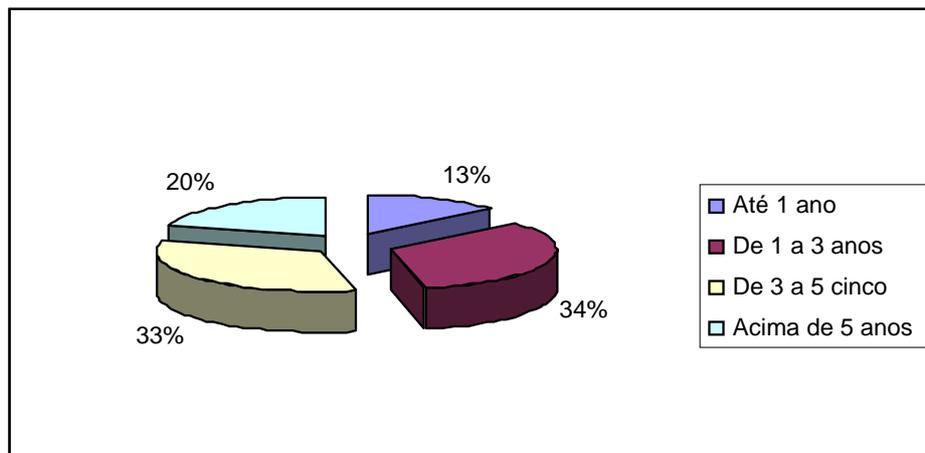
**Figura 14** – Escolaridade/Funcionários da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

O nível de escolaridade declarado pelos funcionários entrevistados da industrialização pode ser considerado favorável para a empresa e seus processos, a maioria conta com ensino superior completo e incompleto 80%, 7% já com pós graduação e 13% com ensino médio completo.

Comparando estas informações com as da primeira questão pode-se perceber que são pessoas jovens com boa formação, a empresa através de seus líderes e gestores podem manter especial atenção para a integração destes colaboradores a troca de conhecimento e de experiências agreguem valor aos produtos e processos e que a empresa possa valer-se da GC para fortalecer sua cultura e o conhecimento da organização.

#### h) Tempo de Atuação na empresa



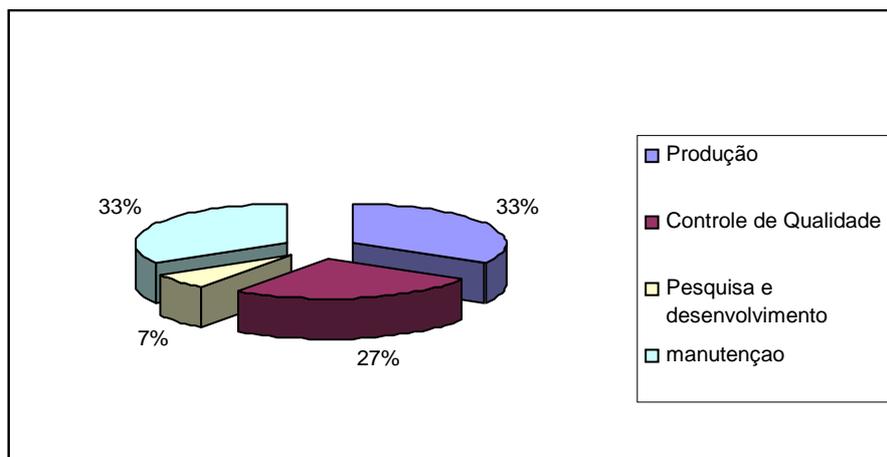
**Figura 15** – Tempo de atuação na empresa/ Funcionários da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Identificou-se que 20 % dos funcionários estão na empresa a mais de 5 anos, 33% de 3 à 5 anos, 34% entre 1 e 3 anos e 13% estão atuando na empresa à até um ano.

A industrialização é caracterizado por ser uma empresa jovem com menos de 5 anos de mercado, embora esteja ligada a um nome e uma marca com mais tradição e longevidade deve-se considerar que em sua atuação este fator pode ser percebido, inclusive que embora os funcionários estejam na empresa a um determinado tempo, isto não caracteriza necessariamente que seja concomitante a atuação na industrialização, uma vez que a empresa faz uso do recrutamento interno quando da necessidade de colaboradores.

i) Departamento em que Atua



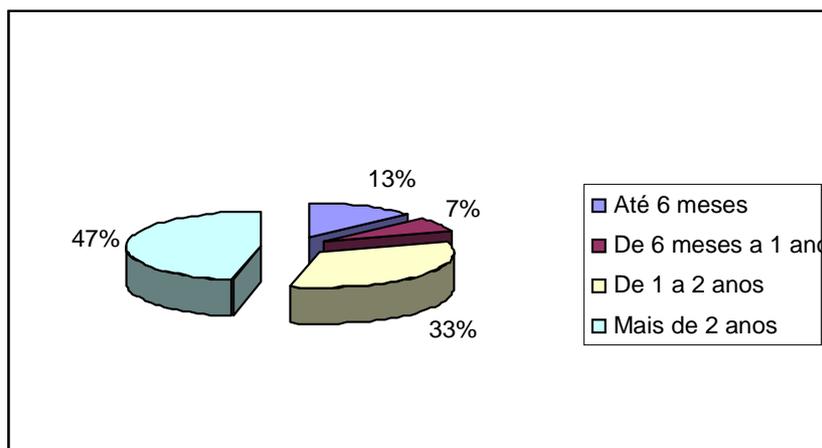
**Figura 16** – Departamento que atua/Funcionários da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

A distribuição dos participantes da pesquisa por setor foi a seguinte: 33% na produção e 33% na manutenção, 27% no controle de qualidade e 7% em pesquisa e desenvolvimento.

O volume de colaboradores é diferente dependendo do setor, pois o número é proporcional às atividades, como a empresa está passando por nova estruturação estão sendo instaladas máquinas e equipamentos novos o que requer mão de obra especializada nestas funções por isso o quadro da manutenção está elevado, também produção e controle de qualidade onde estão sendo desenvolvidos e testados produtos para lançamento no mercado interno no próximo mês de fevereiro, com a ampliação até julho para um quadro de 150 colaboradores nesta unidade e com a entrada de produtos industrializados no mercado interno, a empresa espera fortalecer seu setor de pesquisa e desenvolvimento.

j) **Tempo de atuação no Departamento**



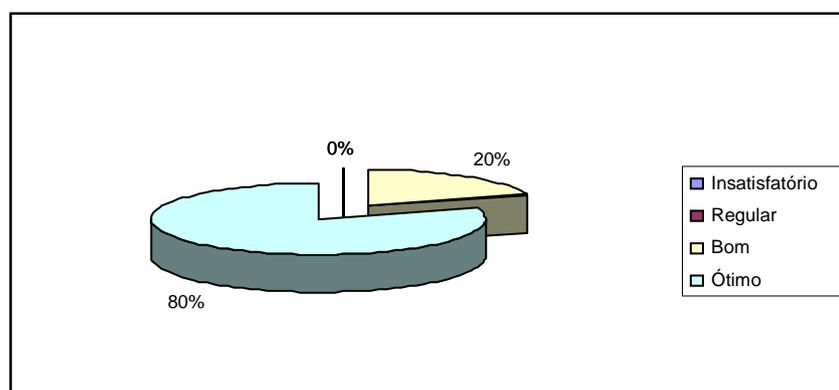
**Figura 17** – Tempo de atuação no setor/ Funcionários da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Considerando-se que, a maior parte dos entrevistados está no atual setor a mais de dois anos (47%), e que 33% entre um e dois anos em um processo com menos de cinco anos de existência, percebe-se a preocupação de manter os colaboradores integrados e crescendo junto com o processo, para consolidar as atividades a permanência por maior período no planejamento e execução das tarefas contribui com o aprimoramento.

Dos 13% com menos de 6 meses e os 7% de seis meses a um ano podem caracterizar a própria reestruturação do setor bem como a renovação e adequação de pessoas e cargos sempre que necessária, os líderes e gestores devem observar as pessoas dentro dos departamentos pra que se possa adequar suas atividades aos objetivos da empresa.

k) **Relacionamento com a equipe**



**Figura 18** – Relacionamento com a equipe /Funcionários da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Quanto ao relacionamento com a equipe, através da coleta de dados foi registrado um índice de 80% como ótimo e, de 20% que classificaram como bom o relacionamento entre os membros da equipe, a maneira como as pessoas interagem dentro da organização revelam seus aspectos particulares como, por exemplo, sua cultura.

Compreender e gerir aspectos voltados à cultura da empresa e ao relacionamento dos seus membros pode ser realizado por líderes e gestores, que precisam de atenção constante a este fator, identificar possíveis conflitos ou divergências, contribuindo para incentivar e acompanhar a troca de informações e de conhecimento entre os colaboradores fortalecendo o conhecimento da organização em seus processos e produtos.

## **2.2. Líderes e Gestores da Unidade de Industrialização**

Através de visita a empresa e ao seu processo percebeu-se que as atividades na Unidade Industrial de Carnes dividem-se em quatro etapas, sendo elas: Produção; Controle de Qualidade; Manutenção e Pesquisa e desenvolvimento, para o levantamento de informações desta unidade ouviu-se os quatro líderes e o gestor da unidade.

Identificou-se um volume de tarefas elevado e, integração entre as atividades tanto de desenvolvimento como de análise. O número de colaboradores nesta unidade atualmente é de 27 colaboradores, consideravelmente menor que na Unidade de abate (2118), com uma previsão de ampliação para 150 até julho de 2008, conforme declaração do gestor da unidade.

O setor conta com equipamentos de alta tecnologia e custo, sendo na maior parte importados, para tanto os colaboradores são selecionados e treinados para atuar em um ambiente de criação e desenvolvimento.

A pesquisa realizada junto a esse Setor abrangeu 5 funcionários, cujos resultados tabulados são apresentados nos gráficos a seguir, as análises constam do quarto item do capítulo 06:

Através de visita a empresa e ao seu processo percebeu-se que as atividades na Unidade Industrial de Carnes dividem-se em quatro etapas, sendo elas:

Produção; Controle de Qualidade; Manutenção e Pesquisa e desenvolvimento.

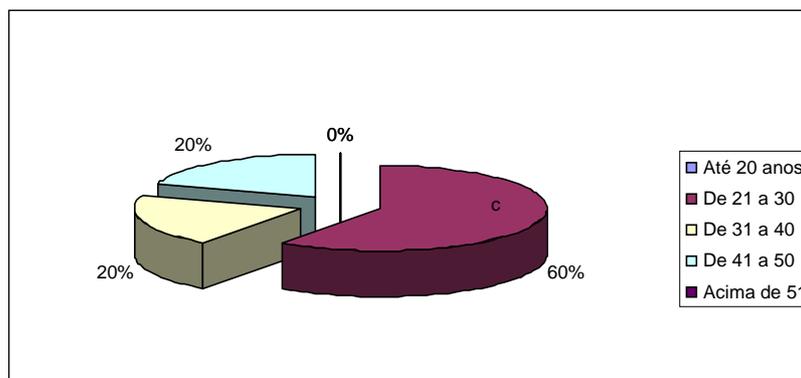
Para o levantamento de informações desta unidade ouviu-se os quatro líderes e o gestor da unidade, totalizando 5 colaboradores.

Identificou-se um volume de tarefas elevado e, integração entre as atividades tanto de desenvolvimento como de análise. O número de colaboradores nesta unidade atualmente é de 27 colaboradores, consideravelmente menor que na Unidade de abate (2118), com uma previsão de ampliação para 150 até julho de 2008, conforme declaração do gestor da unidade.

O setor conta com equipamentos de alta tecnologia e custo, sendo na maior parte importados, para tanto os colaboradores são selecionados e treinados para atuar em um ambiente de criação e desenvolvimento.

A pesquisa realizada junto a esse Setor abrangeu 5 funcionários, cujos resultados são apresentados na análise a seguir e os dados estão tabulados no quarto item do apêndice:

#### f) Faixa etária



**Figura 19** – Faixa etária/ Chefias da industrialização

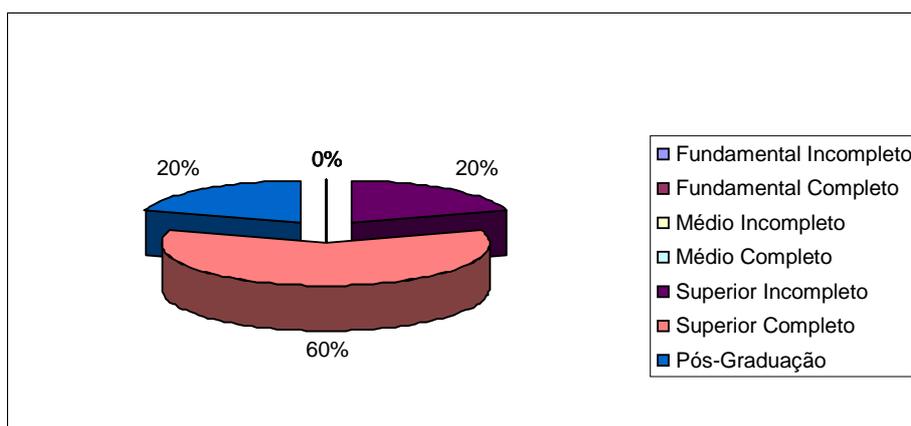
**Fonte:** Dados da Pesquisa

Percebe-se que a faixa etária dos colaboradores concentra-se na faixa até trinta anos de idade, 60%, demonstrando serem profissionais jovens,

iniciantes na vida profissional em busca de consolidação neste campo. Verifica-se que pela baixa população que compõem esta fase da pesquisa, dos 20% entre 31 à 40 anos e 20% entre 41 à 50 anos de idade caracterizam profissionais com mais experiência e alocados em funções de planejamento, como se pode constatar quando da coleta de dados.

A atenção da empresa na atuação destes líderes deve ser constante, verificando os resultados planejados e obtidos para que o direcionamento das ações tenha participação significativa dos mesmos, aliando conhecimento prático e teóricos sobre os processos, bem como a troca de informações para consolidar a construção do conhecimento organizacional em relação aos produtos e processos.

#### g) Escolaridade



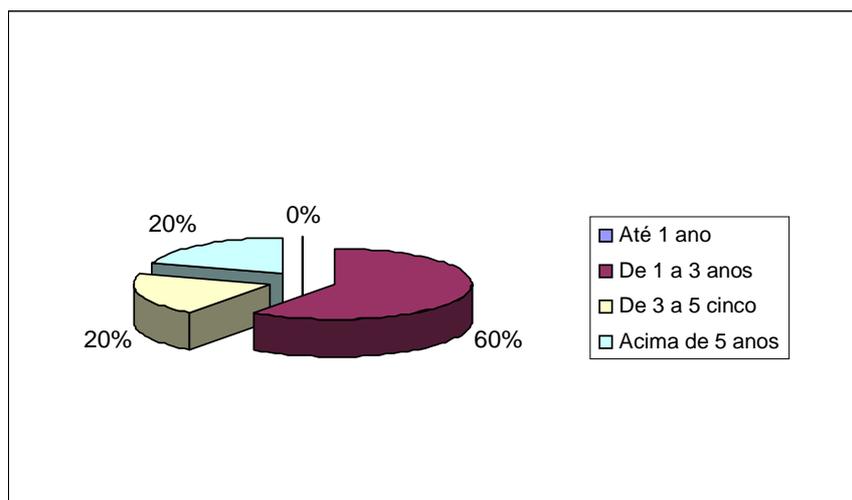
**Figura 20** – Escolaridade/ Chefias da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

O nível de escolaridade dos líderes do setor pode ser considerado elevado, 60% dos entrevistados disseram ter o curso superior completo, 20% o ensino superior incompleto e 20% que possuem pós-graduação.

Na industrialização a elaboração de produtos faz uso de equipamentos sofisticados e gera produtos de maior valor agregado que os da unidade de abate de aves, tanto os líderes como os colaboradores são recrutados com maior nível de exigência, pois o desempenho necessita de ações embasadas em maior conhecimento técnico.

#### h) Tempo de atuação na empresa

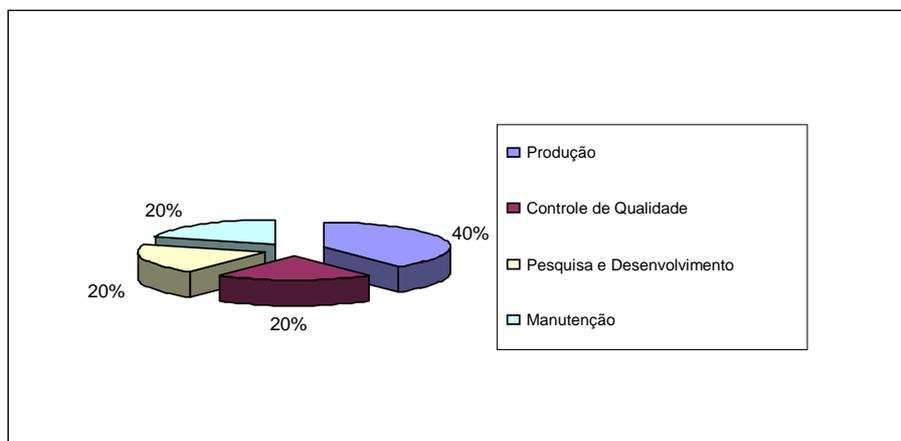


**Figura 21** – Tempo de atuação na empresa/ Chefias da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

O tempo de atuação dos colaboradores na empresa revela que 60% esta na empresa há até três anos, 20% de 3 à 5 anos e 20% a mais de 5 anos. Compreende-se que a empresa é ainda jovem e a industrialização ainda esta em processo de consolidação, porém, acredita-se que permanência dos profissionais por maior período de tempo na empresa contribui para que o conhecimento sobre tarefas, produtos e processos leve a um maior aprimoramento, com isto as empresas poderão atuar de forma mais competitiva tanto no mercado local como no global.

#### i) Setor de atuação



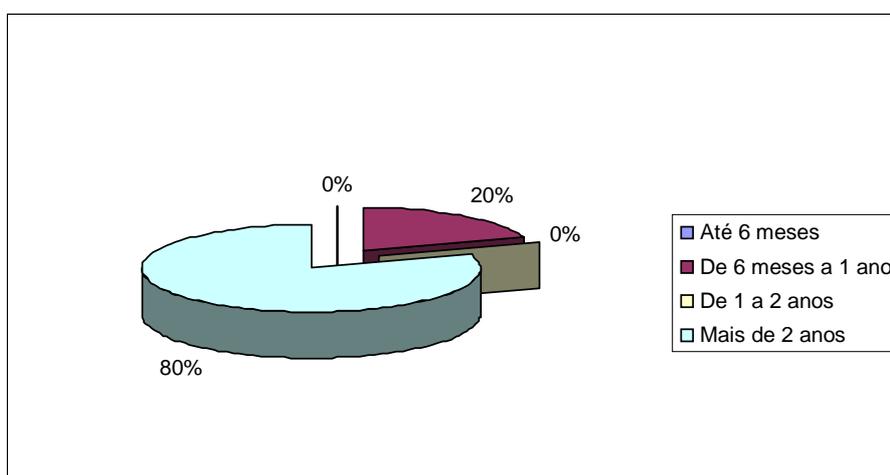
**Figura 22** – Setor de atuação na empresa/ Chefias da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Como a população que participou desta fase da pesquisa corresponde aos líderes de cada etapa do processo percebe-se a proporcionalidade entre a distribuição dos entrevistados, 20%, sendo que os 40% verificados no departamento de produção se reporta a soma de participação na entrevista do líder do setor com o gestor do processo.

Sendo um processo onde a agregação de valor aos produtos torna-se estratégica para a organização, ressalta-se que os setores devem atuar de forma integrada e com o foco voltado aos objetivos da empresa.

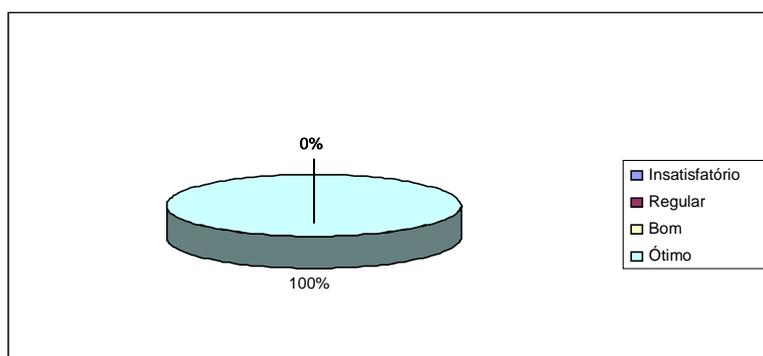
**j) Tempo de atuação no setor atual**



**Figura 23** – Tempo de atuação no setor/ Chefias da industrialização

**Fonte:** Dados da Pesquisa

Considerando que a industrialização está em processo de consolidação, embora a cooperativa atue a muitas décadas no mercado, constata-se que a industrialização e abate de aves e, a industrialização, são processos jovens, poucos anos de mercado, dos 80% de líderes que revelam atuar a mais de 2 anos no mesmo setor, contribui para ampliar conhecimento a cerca de tarefas, processos e produtos.

**k) Relacionamento com a equipe****Figura 24** – Relacionamento com a equipe/ Chefias da industrialização**Fonte:** Dados da Pesquisa

Referente ao relacionamento com a equipe, a totalidade dos líderes entrevistados disseram ser ótimo. Os gestores do processo e os líderes devem manter atenção especial ao relacionamento entre as pessoas de cada setor, de setores diferentes e entre líderes e subordinados.

Através do relacionamento entre as pessoas pode-se trabalhar a gestão da informação e do conhecimento. Este fator pode contribuir significativamente na obtenção de resultados, para a troca de informações e de conhecimento podendo ser potencializada pelo bom relacionamento entre as pessoas envolvidas.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)