



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NO  
DESENVOLVIMENTO DE  
PRODUTOS DE MODA: Proposição  
de melhorias ao desenvolvimento  
de produtos da Bograntex

DIANE MAFRA GAEBLER

FLORIANÓPOLIS, 2015



**DIANE MAFRA GAEBLER**

**A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NO DESENVOLVIMENTO  
DE PRODUTOS DE MODA: PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS  
AO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA BOGRANTEX**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2015**

G127c Gaebler, Diane Mafra

A capacidade de absorção no desenvolvimento de produtos de moda: proposição de melhorias ao desenvolvimento de produtos da Bograntex / Diane Mafra Gaebler. - 2015.

229 p. : il. color ; 21 cm

Orientador: Éverton Luís Pelizzaro de Lorenzi Cancellier

Bibliografia: p. 215-226

Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2015.

1. Indústria têxtil - Santa Catarina. 2. Controle de produção. 3. Administração de empresas - Santa Catarina. I. Cancellier, Éverton Luís Pelizzaro de Lorenzi. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD: 338.476770098164 - 20.ed.

**DIANE MAFRA GAEBLER**

**A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NO DESENVOLVIMENTO  
DE PRODUTOS DE MODA: PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS  
AO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA BOGRANTEX**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Administração.

**Banca examinadora**

Orientador:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Everton L. P. de Lorenzi Cancellier  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Carvalho  
Universidade do Oeste de Santa Catarina

Membro:

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Marcelo Gitirana Gomes Ferreira  
Universidade do Estado de Santa Catarina

**Florianópolis, SC, 30 de Novembro de 2015**



A Deus. Porque dEle, e por  
meio dEle, e para Ele são  
todas as coisas. A Ele, pois, a  
glória eternamente.



## AGRADECIMENTOS

Às vezes aquilo que é mais importante deixamos para depois... Foi isso que aconteceu com os “agradecimentos” desta dissertação. Queria que fosse um momento especial, queria dedicar tempo e toda a minha atenção, mas isto ficou para depois... assim como a minha presença na vida de pessoas que tanto amo.

Primeiramente quero agradecer a Deus, que é quem me sustenta e sobretudo, pelo Seu amor incondicional que se manifesta através da Sua graça. O Seu grande amor não cessa e não depende da minha dedicação. Como diz a Sua Palavra: “Ele nos amou primeiro”. O Seu amor por mim foi uma iniciativa dEle e esta é uma verdade que liberta;

Aos meus pais, Renato e Margarete, meus grandes incentivadores e apoiadores que sempre me deram o exemplo e a toda a minha família, especialmente as minhas irmãs, Ana Kelly, que me ajudou com as transcrições das entrevistas e transformou os meus rabiscos nas lindas figuras que aparecem no decorrer da dissertação e também a Sara, que compreendeu as minhas ausências, especialmente no batizado da minha sobrinha, a Sofia;

A todos aqueles que foram compreensivos com a minha ausência: meus tios, primos, avós, irmãos da igreja e amigos de Jaraguá. Obrigada por não me fazerem cobranças me apoiarem e demonstrarem carinho.

A Bograntex, que sempre incentivou os meus estudos, permitiu as minhas saídas para assistir as aulas e ir às orientações. Que sempre se mostrou interessada em participar de cada um dos artigos e trabalhos que escrevi durante esta dissertação. Que permitiu a

realização desta dissertação em suas dependências;

Aos gestores da área de produto que acreditaram neste trabalho e dispuseram o seu tempo e o tempo dos colaboradores para esta pesquisa, bem como ao Diretor Comercial, por ter aberto espaço em sua agenda para a entrevista;

Ao professor Éverton L.P.L. Cancellier, pelas horas dedicadas a orientação do trabalho e as constantes observações e propostas que permitiram este trabalho chegar a um nível que eu jamais conseguiria sozinha;

Aos professores Carlos Eduardo Carvalho e Marcelo Gitirana Gomes Ferreira, pela disponibilidade em participar da avaliação deste estudo;

Aos professores Leandro Costa Schmitz e Micheline Gaia Hoffmann pelas contribuições dadas na qualificação do presente trabalho;

Aos colegas de mestrado que sempre me incentivaram, compartilharam boas informações e me ajudaram quando eu precisei: Vocês são demais! Uma turma muito especial, que não vou esquecer.

“Há pessoas que desejam saber só por saber, e isso é curiosidade; outras, para alcançarem a fama, e isso é vaidade; outras, para enriquecerem com a sua ciência, e isso é um negócio torpe; outras, para serem edificadas, e isso é prudência; outras, para edificarem os outros, e isso é caridade.”

Santo Agostinho



## RESUMO

**GAEBLER, D. M. A capacidade de absorção no desenvolvimento de produtos de moda:** Proposição de melhorias ao desenvolvimento de produtos da Bograntex. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração – Área: Gestão Estratégica de Organizações) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Com a crescente busca pela competitividade, a indústria têxtil e de confecção tem procurado cada vez mais procedimentos gerenciais que assegurem sua permanência no mercado (CASTRO, 2001). Por isso, visando auxiliar a empresa a estabelecer procedimentos pelos quais possa transformar os dados e informações obtidos em conhecimento, aplicando-os de forma a obter vantagem competitiva, este trabalho tem por objetivo propor um conjunto de ações para ampliar a capacidade de absorção do setor de desenvolvimentos de produtos da empresa Bograntex. Para realizar este estudo de caso, foi realizada uma análise qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas e observação participante no setor de desenvolvimento de produtos da empresa. Nesta análise foi possível identificar os principais procedimentos e rotinas utilizados na absorção de conhecimento e como os antecedentes e fatores adicionais influenciam na capacidade de absorção do desenvolvimento de produtos da empresa pesquisada. Ao término deste estudo, foram propostas sugestões de como poderiam ser estruturados alguns procedimentos para ampliar a capacidade de absorção do desenvolvimento de produtos da Bograntex a fim de que

a empresa possa dar respostas mais rápidas ao mercado, obtendo assim, vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Capacidade de absorção. Desenvolvimento de produtos de moda. Indústria Têxtil e de Confecção. Estudo de Caso.

## ABSTRACT

GAEBLER, D. M. **Absorptive Capacity in the Product Development of Fashion:** Proposition of improvements to product development of Bograntex. Dissertation (Professional Master in Administration - Area: Strategic Management of Organizations) - University of the State of Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

With the increasing pursuit of competitiveness, the textile and apparel industry has ever more followed managerial procedures to ensure their permanence in the market (CASTRO, 2001). Therefore, aiming to help the company establish procedures by which be can to transform the data and information obtained in knowledge, applying them to obtain competitive advantage, this paper aims to propose a set of actions to expand absorptive capacity at the products development sector of Bograntex company. To carry out this case study, a qualitative analysis was performed based on semi-structured interviews and participant observation in the product development sector of company. In this analysis it was possible to identify key routines and procedures used in the knowledge absorption and how the background and additional factors influence the absorptive capacity of the products development at the company searched. At the end of this study, it was proposed suggestions on how some procedures could be structured to increase the absorptive capacity of the Bograntex's product development so that the company can respond more quickly to the market, thus gaining competitive advantage.

**Keywords:** Absorptive capacity. Product Development of Fashion. Textile and Apparel Industry. Case study.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelos de CA .....	36
Figura 2 - Exemplos de rotinas em cada uma das dimensões segundo autores citados .....	45
Figura 3 - Principais abordagens entre os temas capacidade de absorção e desenvolvimento de produtos.....	58
Figura 4 - Linha do Tempo para os modelos de PDP para o Vestuário.....	67
Figura 5 -Modelo PPDICR .....	73
Figura 6 - Identidade visual da Marca Boca Grande .....	93
Figura 7 - Organograma do Setor de Desenvolvimento de Produtos .....	95
Figura 8 - Capacidade de absorção na Elaboração do Mix .....	118
Figura 9 - Capacidade de absorção na Aprovação de Produtos ...	129
Figura 10 - Capacidade de absorção na Escolha do Tema e Criação (informações de mercado).....	141
Figura 11 - Capacidade de absorção na Escolha do Tema e Criação (informações de tendência) .....	142
Figura 12 - Fontes de conhecimento e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex .....	152
Figura 13 – Experiência e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex .....	160
Figura 14 - A presença dos <i>gatekeepers</i> e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex .....	165
Figura 15 - Gatilhos de ativação e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex .....	168
Figura 16 – Regimes de apropriabilidade e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex .....	170
Figura 17 - Mecanismos de integração social e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex .....	175
Figura 18 - Relações de Poder e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex .....	180
Figura 19 - Loops de Feedback e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex .....	184
Figura 20 - CA atual do DP da empresa Bograntex .....	197
Figura 21 - Exemplo de planilha com filtros para auxiliar na assimilação .....	203
Figura 22 - CA proposta para o DP da empresa Bograntex .....	207



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais dimensões da CA.....	37
Quadro 2 – Antecedentes e seus efeitos sobre a CA .....	46
Quadro 3 - Autores e suas contribuições com a CA e o DP .....	59
Quadro 4 - Comparativo de modelos de PDP no vestuário .....	68
Quadro 5 – Entrevistados e tempo da entrevista .....	83
Quadro 6 - Estruturação da Entrevista .....	84
Quadro 7 - Quadro de análise .....	90
Quadro 8 - Objetivos específicos e procedimentos metodológicos adotados .....	91
Quadro 9 - Quadro resumo das atividades realizadas durante o DP da empresa Bograntex com os respectivos envolvidos. ....	96
Quadro 10 - Capacidade de Absorção na Elaboração do Mix.....	112
Quadro 11 - Capacidade de Absorção na Aprovação da Coleção	124
Quadro 12 - Capacidade de Absorção na Escolha do tema e Criação .....	134
Quadro 13 - Diversidade de fontes de conhecimento citadas pelos entrevistados .....	151
Quadro 14 – Experiências citadas pelos entrevistados.....	156
Quadro 15 – Informações monitoradas pelos <i>gatekeepers</i> citadas pelos entrevistados.....	163
Quadro 16 - Gatilhos de Ativação no DP da empresa Bograntex citados pelos entrevistados. ....	166
Quadro 17 – Regimes de apropriabilidade no DP da empresa Bograntex citados pelos entrevistados. ....	170
Quadro 18 - Mecanismos de Integração Social no DP da empresa Bograntex citados pelos entrevistados. ....	172
Quadro 19 - Relações de Poder no DP da empresa Bograntex citadas pelos entrevistados. ....	178
Quadro 20 - Loops de Feedback no DP da empresa Bograntex citados pelos entrevistados. ....	182
Quadro 21- Resumo de como os antecedentes e fatores adicionais influenciam a CA e o DP. ....	187
Quadro 22 - Rotinas em cada uma das dimensões da CA do DP da empresa Bograntex .....	191
Quadro 23 – Lacunas da CA no DP da empresa Bograntex e sugestões de utilização da CA no PDP da Bograntex .....	198
Quadro 24 - Principais rotinas que tem contribuído para o aumento da CA.....	204



## LISTA DE ABREVIATURAS

AGM	Avaliação gerencial mensal
AP	Aplicação
AQ	Aquisição
AS	Assimilação
BI	Business intelligence
BNDES	Banco nacional do desenvolvimento
CA	Capacidade de absorção
CAD	Computer aided design
Dedep	Departamento de produto
DP	Desenvolvimento de produto
ERC	Empresa de representação comercial
P & D	Pesquisa e desenvolvimento
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PDP	Processo de desenvolvimento de produtos
T	Transformação
T & C	Têxtil e de Confecção
WGSN	Worth global style network



# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>23</b>
1.1	TEMA DE PESQUISA .....	23
1.2	SITUAÇÃO-PROBLEMA DE PESQUISA .....	26
1.3	OBJETIVOS .....	29
1.3.1	Objetivo geral: .....	29
1.3.2	Objetivos específicos: .....	29
1.4	JUSTIFICATIVA .....	30
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>33</b>
2.1	CAPACIDADE DE ABSORÇÃO (CA) .....	33
2.1.1	Dimensões .....	37
2.1.2	Antecedentes da capacidade de absorção .....	46
2.1.3	Fatores adicionais que influenciam a capacidade de absorção.....	50
2.1.4	Resultados .....	55
2.2	CAPACIDADE DE ABSORÇÃO (CA) E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (DP) ....	58
2.3	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA .....	64
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>81</b>
3.1	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	82
3.1.1	Análise documental .....	82
3.1.2	Entrevistas.....	83
3.1.3	Análise e consolidação das entrevistas .....	89
3.1.4	Apresentação dos resultados.....	91
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>93</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	93
4.1.1	Setor de Desenvolvimento de Produtos (DEDEP) .....	94
4.2	DESCRIÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA EMPRESA BOGRANTEX .....	96

4.3	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA CA NO DP DA BOGRANTEX .....	110
4.3.1	Consolidação da CA no DP da empresa Bograntex. ....	143
4.3.2	Antecedentes e fatores adicionais da CA no DP da Bograntex .....	150
4.3.3	Consolidação dos antecedentes e fatores adicionais que influenciam na CA do DP da empresa Bograntex .....	186
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	188
4.4.1	Capacidade de absorção no DP da empresa Bograntex e suas lacunas .....	188
4.4.2	Sugestões de melhorias .....	198
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>209</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>215</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O capítulo introdutório do presente estudo busca esclarecer o tema de pesquisa, o contexto em que se encaixa e a situação problema. Busca-se também apresentar os objetivos a serem alcançados, além da justificativa para a realização deste estudo.

## 1.1 TEMA DE PESQUISA

A indústria têxtil e de confecção (T&C) no Brasil, nas duas últimas décadas, tem enfrentado grandes desafios à sua competitividade.

De acordo com o relatório setorial do Banco nacional do desenvolvimento (BNDES), a cadeia têxtil e de confecção do Brasil apresenta os seguintes desafios: entrada maciça e muitas vezes contrabandeada de importações de produtos têxteis e de confecção mais baratos no mercado interno; parque de máquinas com idade média elevada, sem capacidade de competitividade global; baixa capacidade técnica e gerencial; alta informalidade, principalmente no elo de confecção; práticas comerciais entre as empresas dos diferentes elos da cadeia com predomínio da falta de confiança e baixa qualidade do produto e/ou serviços (COSTA e ROCHA, 2009).

A busca pela competitividade na indústria T&C dentro da estratégia de diferenciação, envolve ações de melhoria contínua das características do produto (qualidade e seus atributos intrínsecos) que procuram colocar a empresa numa posição privilegiada dentro do seu segmento (RYBALOWSKI, 2008). De acordo com Tenan e Miranda (2007), a concentração de esforços destas empresas está no desenvolvimento de estratégias que sustentem a competitividade através da colocação

de produtos de conteúdo mais sofisticado, com alto valor agregado em termos de design, insumos e qualidade.

Na indústria têxtil e de confecção, o desenvolvimento de produto é dinâmico e sofre grande influência das variações da moda (TREPTOW, 2007).

Classifica-se produto de moda como qualquer elemento ou serviço que combine as propriedades de criação (design e influências sazonais da moda), qualidade (conceitual e física), ergonomia (vestibilidade), aparência (apresentação) e preço, a começar pelas aspirações do segmento de mercado ao qual o produto se reserva (RECH, 2003). Por isso, um produto de moda que possua qualidade - não só do ponto de vista produtivo (qualidade tangível), mas também a partir do processo de criação deste produto (qualidade intangível) - delinea grandes probabilidades de sucesso comercial e de interpretar a veleidade dos consumidores legítimos e possíveis (RECH, 2006).

No contexto de desenvolvimento de produtos de moda, diante das informações do ambiente, sejam de mercado (como os dados de vendas, as informações dos lojistas, dos representantes, dos gerentes comerciais regionais e da concorrência) e das informações de tendências (via portais de moda, revistas, *workshops*, viagens e feiras) percebe-se a grande dificuldade em valorizar estes conhecimentos, já que os dados de mercado refletem o resultado presente e os dados de tendência, uma aposta para o futuro.

Para ter sucesso, o desenvolvimento de novos produtos deve estar sensível aos mercados e pró-ativo às necessidades emergentes, o que o torna cada vez mais dependente de fontes externas. Para inovar, as empresas devem ser internamente capazes, dispostas a trocar fluxo de conhecimento com o exterior e trabalhar em estreita colaboração com fornecedores e mercados

potenciais (TAVANIA et al., 2013).

No mercado da moda a situação também não é diferente, conforme afirma Montemezzo (2007), o mercado “[...] requer velocidade e dinamismo na interação das inúmeras informações da cadeia têxtil”.

Neste contexto, é necessário um instrumento pelo qual se possa entender e gerenciar o conhecimento gerado por estas informações no desenvolvimento de produtos de moda, direcionando-o para o foco desejado pela empresa.

Nesse sentido, Lane, Koka e Pathak (2002) afirmam que desenvolver e manter a capacidade de absorção de conhecimento é crítico para a sobrevivência de longo prazo da empresa, pois a mesma pode reforçar, complementar ou reorientar sua base de conhecimento.

Zahra e George (2002) definem a capacidade de absorção (CA) como um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelo qual as organizações adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento. Estes mesmo autores argumentam que para melhorar o seu desempenho, as organizações devem desenvolver e gerenciar todas as dimensões da capacidade de absorção simultaneamente. A capacidade de aquisição e assimilação do conhecimento externo, podem possibilitar à empresa a criação de uma base de conhecimento nova e ampliada, porém, isto não é suficiente para que a organização alcance um desempenho superior, a menos que o novo conhecimento adquirido, seja aplicado e traduzido em novos produtos e processos.

Com isso, pode-se relacionar os conceitos de desenvolvimento de produtos e CA, com os conceitos de estratégia, especificamente voltada a obtenção de vantagem competitiva, através da flexibilidade estratégica. As empresas que são flexíveis no uso de

seus recursos e capacidades podem reconfigurar suas bases de recursos para capitalizar sobre oportunidades estratégicas emergentes (RAFF, 2000). Sendo assim, a CA pode ser aplicada ao desenvolvimento de novos produtos, a fim de permitir uma rápida resposta às necessidades emergentes de mercado.

A partir da delimitação do tema desta pesquisa, surge a oportunidade de realizar o estudo na Bograntex, uma empresa do setor T&C, do norte catarinense, sob a seguinte pergunta:

*Como a capacidade de absorção pode ser utilizada para propor melhorias no processo de desenvolvimento de produtos na Bograntex?*

Para responder a esta pergunta é descrito nos próximos subitens a situação-problema, seguido dos objetivos do presente estudo.

## 1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA DE PESQUISA

A indústria têxtil e de confecção brasileira atualmente pode ser comparada aos melhores e maiores produtores mundiais. Está atualmente colocada em 8º lugar dentre os principais países produtores têxteis e em 7º na produção de confeccionados (POSSAMAI e MARIAN, 2013).

O estudo da indústria realizado pela Fundação Getúlio Vargas-FGV e que analisou os números até 2012, conclui que o setor brasileiro de produtos têxteis e de confecções constitui uma das cadeias produtivas mais importantes da indústria brasileira, tanto por conta do número de empregados quanto pela relevância de seus produtos na atividade do varejo e nos gastos das famílias.

Em Santa Catarina a indústria T&C emprega 166.243 trabalhadores em seus 9.853 estabelecimentos

(2012). Possui uma participação de 17,74% na indústria catarinense levando em consideração o valor da transformação industrial (2011). O segmento têxtil se destaca nacionalmente, tendo uma representatividade de 20,04% sobre igual setor do Brasil e o do vestuário 22,27% (2011). Santa Catarina é o segundo pólo têxtil e do vestuário do Brasil; nele está estabelecida a maior empresa brasileira fabricante de camisetas de malha e segunda maior do mundo. A região do Vale do Itajaí e Norte catarinense se destacam no segmento têxtil bem como no de confecções. Neste último acrescenta-se também a região Sul (PORTAL FIESC, 2014).

Neste contexto de desenvolvimento de produtos de moda, encontra-se a Bograntex, uma empresa têxtil e de confecção que começou a sua história em 1993. Sediada em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, a empresa possui uma marca conhecida nacionalmente como Boca Grande e oferece a nova classe média brasileira, produtos de moda para os públicos bebê ao juvenil e possui uma capacidade produtiva de 240.000 peças/mês.

A Bograntex desenvolve 4 coleções por ano, a saber: Primavera-Verão, Alto Verão, Tropical e Inverno e lança ao mercado anualmente, cerca de 650 novos produtos. O setor de desenvolvimento de produtos conta com um diretor de produto, uma gerente de produto, uma coordenadora, dois estilistas, três auxiliares de estilo, três desenhistas, duas modelistas e um setor de prototipagem.

A Bograntex tem desafios importantes em termos da sua capacidade de absorção de conhecimento principalmente na interpretação dos dados de mercado e na velocidade com que as informações mudam. Como as primeiras semanas de venda de uma coleção acontecem quando já se tem outras 2 coleções em andamento, uma

no processo de aprovação e outra no plano de coleção, a nova informação pode trazer mudanças a 2 coleções e a mais de 300 produtos.

Por isso é vital encontrar mecanismos de identificação das informações e principalmente saber valorizá-las corretamente.

Outro aspecto importante é a capacidade de desenvolver o conhecimento internamente. De nada adianta adquirir os conhecimentos externos e não desenvolvê-los. Tu et al. (2006) e Rothaermel e Alexandre (2009) sugerem que qualquer ponto de vista da capacidade de absorção das empresas deve conter uma capacidade das empresas para desenvolver o conhecimento internamente. Estes elementos incluem a base de conhecimento existente da empresa (incluindo o conhecimento dos gestores e dos trabalhadores); a eficácia de sistemas que fazem a varredura do ambiente para novos conhecimentos, e a eficácia dos processos de comunicação da empresa.

Diante da diversidade de fontes de informação que cercam o desenvolvimento de produtos de moda percebe-se como uma importante vantagem competitiva para este setor, o estabelecimento de processos estruturados que transformem os dados em conhecimento. Diante disso, a capacidade de absorção apresenta-se como uma abordagem capaz de auxiliar a organização frente a este cenário.

Excetuando os aspectos já citados anteriormente, como a importância de saber qual informação deve ser valorizada, como funcionam os aspectos de assimilação da informação e como os fornecedores podem ser envolvidos neste processo, ainda há outros fatores que representam oportunidades no qual a capacidade de absorção possa auxiliar a indústria T&C.

Uma dessas oportunidades diz respeito a

assimilação de conhecimento, em que, mesmo tendo acesso a informação, não se faz uso dela. Por exemplo, a enorme variedade de dados de venda que uma empresa possui ou dados de tendência que foram vistos mas não percebidos como importantes.

Um outro aspecto é o uso das relações de poder que podem comprometer a transformação da informação. Por exemplo, um diretor de vendas, que interpreta um dado de mercado segundo suas preferências pessoais e reprova produtos segundo este critério.

E por fim, ainda podem ser sugeridas ferramentas que chequem se as informações de mercado ou tendência se concretizaram e como se concretizaram, a fim de tornar o aprendizado mais efetivo, desmistificando algumas crenças.

### 1.3 OBJETIVOS

Para buscar responder a questão de pesquisa apresentada foram delineados os seguintes objetivos geral e específicos.

#### 1.3.1 Objetivo geral:

Propor um conjunto de sugestões para ampliar a capacidade de absorção do setor de desenvolvimentos de produtos da empresa Bograntex.

#### 1.3.2 Objetivos específicos:

- a) Descrever o processo de desenvolvimento de produtos da empresa;
- b) Identificar como a capacidade de absorção ocorre no setor de desenvolvimento de produtos na empresa Bograntex em todas as suas dimensões e elementos;

- c) Analisar as lacunas existentes nas dimensões e elementos da capacidade de absorção na empresa; e
- d) Sugerir novas práticas para a melhoria da CA no processo de desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Diante da alta competitividade na Indústria Têxtil e de Confeção no Brasil é preciso encontrar meios para garantir a permanência da indústria no mercado. Entende-se que inúmeras fontes de informação, tais como: dados de vendas, produtos e preços da concorrência, tendências de moda, além de experiências anteriores, podem contribuir no desenvolvimento de uma coleção vencedora, desde que a empresa tenha capacidade de adquirir, assimilar transformar e aplicar estas informações.

Ao se pesquisar quais informações consideram importantes, como são feitas as leituras das informações dos dados de vendas e extraída as lições de aprendizado, como as informações se concretizam em produtos e analisando os principais motivos das alterações, são alguns exemplos de como a capacidade de absorção poderá contribuir no desenvolvimento de produtos de moda.

Deste modo, é notável que alcançando o objetivo geral deste estudo e aplicando as sugestões propostas, a empresa poderá ampliar sua capacidade de absorção, o que trará como consequências respostas mais rápidas ao mercado e diminuição dos retrabalhos.

Apesar de ser um estudo de único caso, o detalhamento da pesquisa, pode vir a colaborar com o desenvolvimento de produtos de outras empresas do

setor T&C. Seja na reaplicação da pesquisa e estruturação da capacidade de absorção, bem como nas sugestões, que podem também ser úteis a outras empresas da mesma segmentação.

Realizando uma pesquisa na base de dados EBSCO, por meio das palavras “absorptive capacity” e “product development”, com os limitadores: texto completo, revista acadêmica (analisada por especialistas) e recorte temporal de 2004 – 2014, encontraram-se 32 resultados, retirando os resultados duplicados. Embora Zahra e George (2002) tenham encorajado pesquisas futuras sobre as dimensões e as contribuições do constructo da capacidade de absorção, este levantamento revela que este assunto foi pouco estudado dentro deste prisma.

Inúmeros trabalhos evidenciam a importância dos processos de absorção de conhecimentos externos à organização e de manter uma constante capacidade de reconfiguração para garantir o sucesso dos negócios (EISENHARD e MARTIN, 2000; ZAHRA e GEORGE, 2002; PAVLOU e SAWY, 2010; TEECE, 2007).



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A finalidade deste capítulo é apresentar e discutir as principais bases conceituais que fundamentam esta dissertação. Inicialmente, descreve-se sucintamente o que é a capacidade de absorção e detalhadamente explora cada uma de suas dimensões, de seus antecedentes, fatores adicionais e resultados. Esta seção tem por objetivo, auxiliar na pesquisa, análise dos dados e proposição de sugestões, já que se trata da teoria a ser aplicada ao objeto deste estudo e portanto, o aspecto mais explorado nesta fundamentação teórica. Em seguida, elencam-se os principais estudos e contribuições apresentadas na literatura científica entre a capacidade de absorção e o desenvolvimento de produtos. Esta seção tem por objetivo, extrair as lições de aprendizado de outros estudos desta área e colaborar com os estudos já desenvolvidos, identificando os *gaps* teóricos. E, por fim, finaliza com uma seção sobre o desenvolvimento de produtos de moda, mostrando um panorama geral deste assunto, descrevendo os principais conceitos e elementos associados ao foco desta dissertação. O objetivo desta parte é apresentar o objeto deste estudo e as principais oportunidades de aplicação do constructo de capacidade de absorção nesta área.

### 2.1 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO (CA)

Com origem na macro economia (ADLER, 1965), o conceito da capacidade de absorção foi aplicado às organizações seminalmente por Cohen e Levinthal (1989, 1990), como “a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente” e “a capacidade de uma organização reconhecer o valor da

nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais”. Contudo, as definições sobre este constructo variam amplamente na literatura.

Lane e Lubatkin (1998) a definem como a capacidade de uma organização aprender com outra organização por meio de uma abordagem de emparelhamento estudante-professor, chamada de “díade de aprendizagem” (*learning dyad*). O conceito é baseado em três dimensões: a) a capacidade de reconhecer e valorizar o conhecimento externo; b) a capacidade de assimilar novo conhecimento externo, e c) a capacidade de comercializar o novo conhecimento externo.

Já em 1999, Van den Bosch et al. a conceituam como a capacidade que envolve a avaliação, aquisição, integração e utilização comercial do novo conhecimento externo. O conceito é desenvolvido em um *framework* integrado da coevolução de uma capacidade de absorção de caminho dependente (*path-dependent*) e o ambiente de conhecimento.

Em 2002, Zahra e George reconceituam o construto como uma capacidade dinâmica organizacional, que consiste na capacidade de absorção potencial (ou seja, aquisição e assimilação) e na capacidade de absorção realizada (ou seja, transformação e aplicação). Os autores definem a CA como um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelo qual as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento.

Lane, Koka e Pathak (2006) conceituam a capacidade de absorção como processos de aprendizagem (exploratória, transformadora e “explotadora”) que correspondem a reconhecer e compreender o novo conhecimento externo, assimilar esse novo conhecimento e aplicá-lo. Com base nos

trabalhos de Cohen e Levinthal, operacionalizam as três dimensões da capacidade de absorção e enfatizam que é um processo relacionado com aprendizagem.

Em 2007, Todorova e Durisin revisam o trabalho de Zahra e George (2002) agregando a primeira dimensão do trabalho de Cohen e Levinthal (reconhecer valor), incorporam assimilação como uma alternativa a transformação e discutem aspectos de poder e definem a CA como a capacidade de reconhecer o valor do novo conhecimento externo, adquiri-lo, transformá-lo e aplicá-lo.

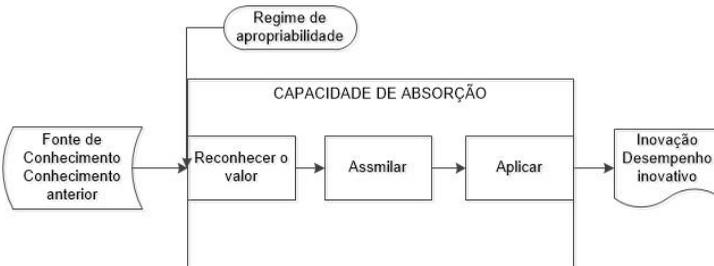
Por fim, Flatten et al. (2011) operacionalizam o construto a partir das suas dimensões (potencial e realizada) propostas por Zahra e George (2002) e definem que a CA é a capacidade de uma organização adquirir, assimilar, transformar e aplicar conhecimentos externos.

Portanto pode-se observar que os conceitos se concentram basicamente na definição baseada em Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002) que entendem a capacidade de absorção como a capacidade de uma organização de reconhecer o valor da nova informação externa, adquiri-la, assimilá-la, transformá-la e aplicá-la para fins comerciais. Sendo este, o conceito adotado neste estudo.

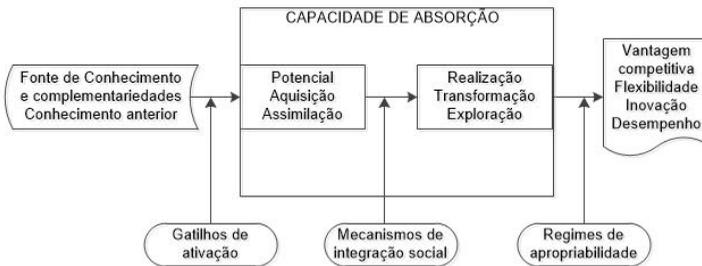
Dentro deste trabalho de conceituação e reconceituação do constructo, os autores foram propondo modelos de capacidade de absorção, que auxiliam na operacionalização do mesmo. Todorova e Durisin (2007) em seu artigo, mostram esta evolução dos modelos, partindo de Cohen e Levinthal (1990), passando por Zahra e George (2002) até chegarem a sua proposta, como pode ser visto na Figura 1.

# Figura 1 - Modelos de CA

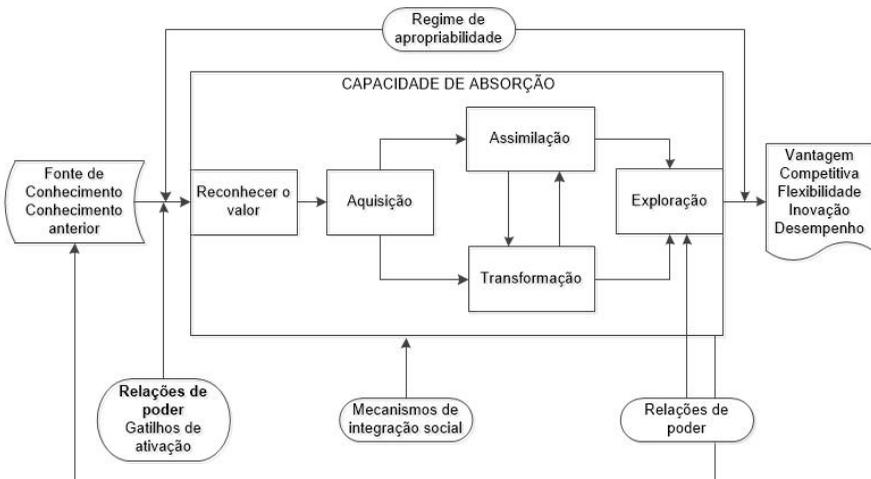
Modelo de Capacidade de Absorção baseado em Cohen e Levinthal (1990)



Modelo de Capacidade de Absorção baseado em Zahra e George (2002)



Modelo de Capacidade de Absorção baseado em Todorova e Durisin (2007)



Fonte: Todorova e Durisin (2007). Tradução nossa (2015)

Dentre as várias propostas de modelos de estudos sobre a capacidade de absorção (COHEN e LEVINTHAL, 1990; VAN DEN BOSCH et al, 1999; LANE et al, 2001; ZAHRA e GEORGE, 2002; LANE et al, 2006, TODOROVA e DURISIN, 2007) pode-se observar que basicamente os modelos tentam melhorar o modelo de Zahra e George (2002) e independente do que é proposto por cada um deles, existe um elo comum entre eles, a saber: antecedentes, fatores adicionais, dimensões e resultados. Por isso, para se investigar e propor ações no campo da capacidade de absorção será estudado cada um destes elementos do modelo, baseando-se principalmente no trabalho de Zahra e George (2002).

### 2.1.1 Dimensões

Um grande número de autores tem descrito a capacidade de absorção como um construto multidimensional (COHEN e LEVINTHAL, 1990; LANE e LUBATKIN, 1998; ZAHRA e GEORGE, 2002; TODOROVA e DURISIN, 2007), entretanto, esses estudos utilizam diferentes dimensões com diferentes definições e conteúdo, o que deixa claro a falta de consenso em determinar quais seriam as dimensões que compõem o constructo. Jimenez Barrionuevo (2009) apresenta um quadro em sua tese que elenca estas diferentes dimensões e a forma como os autores as agrupam, reproduzido aqui no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais dimensões da CA (continua)

<b>Autor</b>	<b>Nomenclatura e formas de agrupamento</b>	<b>Número de dimensões</b>
Heeley (1997)	Adquirir Disseminar	2 dimensões
Jansen	Potencial	2

<b>Autor</b>	<b>Nomenclatura e formas de agrupamento</b>		<b>Número de dimensões</b>	
et al (2005)	Realizada		dimensões	
Lane e Lubatikin (1998)	Reconhecer e avaliar Assimilar Comercializar		3 dimensões	
Lane, Salk e Lyles (2001)	Compreender Assimilar Aplicar	Compreender Assimilar	2 dimensões 2 subdimensões	
		Aplicar		
Todorova e Durisin (2007)	Reconhecer Adquirir Assimilar Transformar Explorar	Reconhecer Adquirir Assimilar Explorar	Reconhecer Adquirir Transformar Explorar	4 dimensões 2 alternativas
Zahra e George (2002)	Adquirir Assimilar Transformar Explorar	Adquirir Assimilar	Potencial	4 dimensões 2 macro dimensões
		Transformar Explorar	Realizada	

Fonte: Jimenez Barrionuevo (2009, p.41)

Zahra e George (2002) revisaram e reconceitualizaram a capacidade de absorção com base na abordagem de capacidades dinâmicas da firma e ampliaram o constructo para quatro dimensões processuais: aquisição, assimilação, transformação e aplicação. Essas dimensões foram agrupadas em duas macro-dimensões denominada “capacidade de absorção potencial” (que compreende a aquisição e a assimilação) e a “capacidade de absorção realizada” (que compreende a transformação e a aplicação).

Neste estudo serão estudadas as 4 dimensões propostas por Zahra e George (2002): aquisição, assimilação, transformação e aplicação.

## **Aquisição (AQ)**

A aquisição refere-se a capacidade da empresa em localizar, identificar, valorizar e internalizar o conhecimento externo que é fundamental para o seu funcionamento. O esforço dispendido na aquisição de conhecimento tem três atributos que podem influenciar a CA: intensidade, velocidade e direção. A intensidade e velocidade dos esforços para identificar e reunir conhecimentos pode determinar a qualidade da capacidade de aquisição de uma empresa (ZAHRA e GEORGE, 2002). Quanto maior for o esforço, mais rapidamente a empresa vai construir requisitos de capacidade (ZAHRA e GEORGE, 2002). Obviamente, há limites para a capacidade de uma empresa para atingir esse velocidade, porque os ciclos de aprendizagem não pode ser curtos (CLARK e FUJIMOTO, 1991). A direção do acúmulo de conhecimentos também pode influenciar os caminhos que a empresa segue na obtenção de conhecimento externo (ZAHRA e GEORGE, 2002).

No que diz respeito à aquisição de conhecimentos, Bower e Hilgard (1981) sugerem que o desenvolvimento da memória é um auto-reforço em que, quanto mais objetos, padrões e conceitos são armazenados na memória, mais prontamente a nova informação sobre essas construções adquiridas poderão ser usadas em novas configurações.

Pelo caráter cíclico da CA, o conhecimento anterior e os investimentos influenciam na dimensão aquisição, já que investimentos bem sucedidos na CA promovem inovações e ampliam a base de conhecimento, estimulando por consequência, os investimentos e a ampliação da base, na aquisição de novos conhecimentos (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

As empresas muitas vezes não conseguem

identificar, absorver e valorizar novos conhecimentos externos, por vários motivos, em parte dificultados pela sua base de conhecimento, rigidez de suas capacidades, e o caminho dependente da cognição gerencial (TODOROVA e DURISIN, 2007).

As restrições sobre a capacidade de julgar o potencial do novo conhecimento pode não decorrer somente da cognição, dos limites da capacidade de pesquisa e da formação de expectativas, mas também do uso dos valores dos principais *stakeholders*, como critérios de avaliação. Christensen e Bower (1996) investigaram os problemas dos gestores em avaliar corretamente o valor de novos conhecimentos quando não é relevante para as demandas atuais dos principais clientes.

Dentre as rotinas utilizadas para a aquisição de conhecimento podemos destacar: a cooperação entre departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de empresas diferentes (ZAHRA e GEORGE, 2002); a cooperação com universidades, escolas e institutos tecnológicos (TODOROVA e DURISIN, 2007); monitoramento sistemático das informações de interesse da área de P&D e das ações de concorrentes (LANE e LUBATKIN, 1998, TODOROVA e DURISIN, 2007); ações para promover interações com parceiros ou ex-parceiros de concorrentes (COHEN e LEVINTHAL, 1990); aquisição de competências tecnológicas junto a centros de P&D, fornecedores ou clientes; estudo de mercado (CAMISON e FORÉS, 2010), participação em fóruns, conferências, congressos, cursos, com transferência formal do conhecimento adquirido para outros setores da empresa (DUCHEK, 2013); participação em redes e alianças estratégicas; jornais, seminários; consultorias e *benchmarking* (LANE e LUBATKIN, 1998).

## **Assimilação (AS)**

Outro ponto importante é a forma como a empresa internaliza o conhecimento. Nelson e Winter (1982) e Cohen e Levinthal (1990) notam que o processo de assimilação é influenciado pelo conhecimento tácito específico da empresa, independentemente dos sistemas estabelecidos para o processamento de conhecimento.

A assimilação refere-se aos processos e rotinas da empresa que permitem analisar, interpretar e compreender a informação obtida a partir de fontes externas (SZULANSKI, 1996, ZAHRA e GEORGE, 2002). O conhecimento adquirido externamente pode encarnar heurísticas que diferem significativamente das utilizadas pela empresa, atrasando a compreensão do conhecimento (LEONARD-BARTON, 1995).

Duas ideias relacionadas estão implícitas na noção de que a capacidade de assimilar informações é uma função da riqueza da estrutura de conhecimento pré-existente: a aprendizagem é cumulativa e o desempenho de aprendizagem é maior quando o objeto de aprendizado está relacionado com o que já é conhecido (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Além de fortalecer poderes de assimilação, a diversidade de conhecimento também facilita o processo de inovação, permitindo o indivíduo fazer novas associações e vínculos. Assumindo que um nível suficiente de conhecimento se sobrepõem para garantir uma comunicação eficaz, as interações entre indivíduos que possuem diferentes estruturas de conhecimento irá aumentar a capacidade da organização de fazer novas ligações e associações além do que qualquer indivíduo possa alcançar (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Dentre as rotinas utilizadas para assimilação de conhecimento podemos destacar: eventos formais com

objetivo de aprendizagem; eventos informais, com ambientes propícios ao intercâmbio de conhecimento (DUCHEK, 2013); programas de incentivo a empregados à produção de artigos científicos; incentivo a empregados a participação como professores ou palestrantes; benchmarking sistemático em relação a produtos, tecnologias ou práticas realizadas pelos concorrentes; processos para internalização de tecnologias utilizadas de maneira bem-sucedida por empresas do mesmo mercado (CAMISON e FORÉS, 2010); diferentes formas de aprendizado (pelo uso, pela mudança, pela contratação, pelo treinamento, pela busca, pelo sistema de avaliação de desempenho, pelo aprendizado) (SILVA e STAL, 2013); implantação e desenvolvimento de programas de gestão do conhecimento, a partir dos resultados dos esforços de P&D das empresas do mesmo mercado (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

### **Transformação (T)**

A transformação refere-se à capacidade da empresa de desenvolver e refinar rotinas internas que facilitem a transferência e a combinação do conhecimento existente com o conhecimento recém-adquirido e assimilado. Isto é obtido através da adição ou exclusão de conhecimento ou simplesmente pela interpretação do mesmo conhecimento de uma maneira diferente (ZAHRA e GEORGE, 2002).

A transformação muda o caráter do conhecimento através da bissociação. A bissociação é a capacidade da empresa de reconhecer dois conjuntos de informações aparentemente incongruentes e, em seguida, combiná-los para chegar a um novo esquema que estimula a mentalidade e a ação empreendedora. Ela produz novos

insights, facilita o reconhecimento das oportunidades, e, ao mesmo tempo, altera a forma como a empresa se vê (ZAHRA e GEORGE, 2002).

Todorova e Durisin (2007) apresentam a transformação como uma alternativa a assimilação. Eles afirmam que o novo conhecimento pode não ser assimilado, neste caso, as estruturas cognitivas dos próprios indivíduos devem ser transformadas para adaptar-se a uma ideia ou uma situação que não podem assimilar.

Dentre as rotinas utilizadas para transformar conhecimento podemos destacar: monitoramento de casos de sucesso na implantação de tecnologias que possam ser úteis à empresa; implantação e uso diário de tecnologia para suporte a conferências via web, portais internos para funcionários e parceiros, educação a distância, e-mail etc.; rotinas para a eliminação de conhecimentos obsoletos; processos de P&D integrado aos processos de outras áreas da empresa com engenharia, produção e marketing (CAMISON e FORÉS, 2010); programas para a codificação sistemática de novos conhecimentos assimilados em documentos relevantes a empresa; eventos sociais internos, para ativo compartilhamento do conhecimento tácito entre os empregados (SILVA e STAL, 2013); prática de bissociação e reunião para a interpretação de novos conhecimentos assimilados (ZAHRA e GEORGE, 2002).

### **Aplicação (AP)**

Lane e Lubatkin (1998) configuram a aplicação como a habilidade de aplicar comercialmente os novos conhecimentos adquiridos para alcançar os objetivos da organização.

A aplicação é baseada em rotinas que permitem

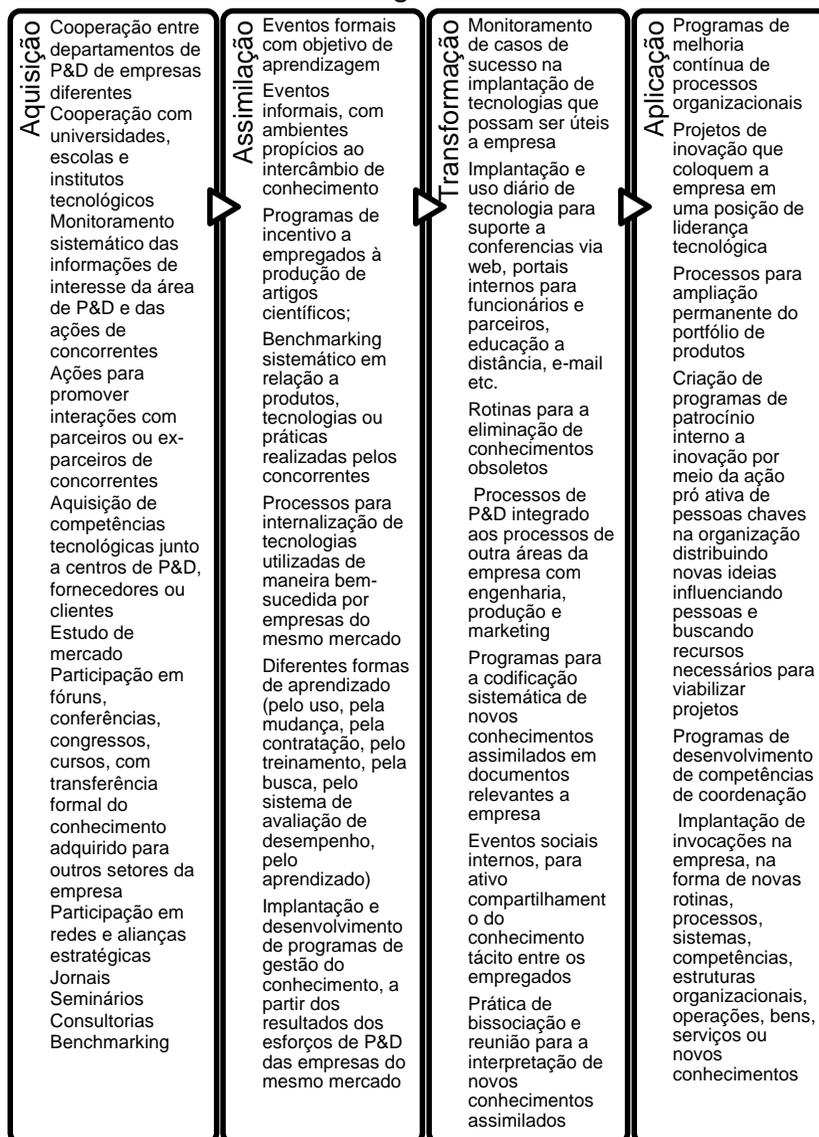
às empresas refinar, ampliar e alavancar competências novas ou existentes, integrando o conhecimento adquirido e transformado em suas operações (ZAHRA e GEORGE, 2002).

Apesar de ser possível explorar conhecimento sem uma sistematização (através do processo de imitação dos concorrentes, por exemplo), o uso sistemático de processos de captura de conhecimentos, leva a empresa a criar novas competências, que garantem a exploração continuada por períodos de tempo mais longos (ZAHRA e GEORGE, 2002).

Dentre as rotinas utilizadas para explorar conhecimento podemos destacar: programas de melhoria contínua de processos organizacionais; projetos de inovação que coloquem a empresa em uma posição de liderança tecnológica; processos para ampliação permanente do portfólio de produtos (CAMISON e FORÉS, 2010); criação de programas de patrocínio interno a inovação por meio da ação pró ativa de pessoas-chave na organização distribuindo novas ideias influenciando pessoas e buscando recursos necessários para viabilizar projetos; programas de desenvolvimento de competências de coordenação (DUCHEK, 2013); implantação de inovações na empresa, na forma de novas rotinas, processos, sistemas, competências, estruturas organizacionais, operações, bens, serviços ou novos conhecimentos (ZAHRA e GEORGE, 2002; LANE e LUBATKIN, 1998).

A Figura 2 ilustra as principais rotinas de cada uma das dimensões.

Figura 2 - Exemplos de rotinas em cada uma das dimensões segundo autores citados



Fonte: Elaborado pela autora segundo autores citados (2015)

## 2.1.2 Antecedentes da capacidade de absorção

A compreensão dos fatores que influenciam a capacidade de absorção, entendidos como seus antecedentes, trará a esta pesquisa todo o desenho necessário para que se avalie o quão pré disposta a organização está, para o desenvolvimento de sua capacidade de absorção.

O Quadro 2 traz os principais antecedentes encontrados na bibliografia e seus possíveis impactos sobre a capacidade de absorção segundo os autores pesquisados (JIMENEZ BARRIONUEVO, 2009; DAGHFOUS, 2004).

Quadro 2 – Antecedentes e seus efeitos sobre a CA (continua)

Antecedentes		Efeitos na CA	Dimensões da CA afetadas
Conhecimento prévio relacionado	Diversidade de fontes de conhecimento	+	AQ/AS/T
	Habilidades e métodos para solucionar problemas	+	AS/T
	Experiência	+	AQ/AS/T
	Habilidade para aprender	+	AQ
	Linguagem e símbolos compartilhados	+	AQ/AS
	<i>Gatekeepers</i>	+	AQ
Intensidade do esforço		+	AQ/AS
Investimento em P&D		+	AQ
Capacidades combinatorias	Sistemas	Formalização	+
		Rotina	-
	Coordenação	Interfaces cross funcionais	+
		Participação	+
		Rotatividade	+
	Socialização	Conectividade	+
		Táticas de	+

Antecedentes		Efeitos na CA	Dimensões da CA afetadas
	socialização		
CA Individual	Grau acadêmico	+	AQ/AS/T
	Experiência	+	TODOS
	Número de especialistas	+	AQ/AS/T
Configuração estrutural	Forma organizacional	N/A	AS/T/AP
	Especialização	-	AP
	Tamanho	- / +	AQ/AP
	Cultura Organizacional	+	T
	Gestão de recursos humanos	N/A	TODOS
	Resposta Organizacional	-	AP
	Comunicação Cross funcional	+	AS/T
Confiança entre as partes		+	AQ
Orientação estratégica		+	AQ/AS
Fatores externos	Ambiente externo de conhecimento	+	AQ
	Posição das redes de conhecimento	+	AQ

**Legenda: + (relação positiva); - (relação negativa); N/A (não se aplica); AQ (aquisição); AS (assimilação); T (transformação); AP (aplicação)**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Jimenez Barrionuevo (2009) e Daghfous (2004), (2015)

De todos os antecedentes levantados, este trabalho reunirá aqueles que potencialmente impactarão mais o desenvolvimento de produtos dentro do conhecimento prévio relacionado, a saber: diversidade de fontes de conhecimento, experiência e *gatekeepers*. Os demais, embora também pesquisados, não apresentaram resultados relevantes.

### **Conhecimento prévio relacionado**

Uma base de conhecimento anterior é composto por todos os conhecimentos acumulados ao longo do

tempo pela organização (ZAHRA e GEORGE, 2002). O conhecimento anterior de uma organização tem um efeito positivo sobre a sua capacidade de absorção, pois determina o nível de capacidade para realizar três atividades principais: reconhecer o valor do novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

O conhecimento prévio relacionado é formado por diferentes elementos estratégicos: diversidade de fontes de conhecimento, experiência e *gatekeepers* (COHEN e LEVINTHAL, 1990)

### **Diversidade de fontes de conhecimento**

Maior diversidade de fontes aumenta a possibilidade de que a nova informação seja mais parecida com o conhecimento que já se possui e portanto aumente a possibilidade de ser interiorizado com êxito (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Para que as empresas assimilem com mais facilidade o novo conhecimento é necessário que exista um conhecimento prévio estreitamente relacionado com o novo. Por este mesmo motivo, a excessiva diversidade pode debilitar estes benefícios, porque requer uma base comum, conhecida como redundância de informação, para que a comunicação seja possível entre os indivíduos da organização (LANE e LUBATKIN, 1998).

Zahra e George (2002) propõe que quanto maior for a diversidade de fontes de conhecimento e estas forem complementares, maior será a oportunidade da empresa desenvolver a capacidade de absorção potencial.

## **Experiência**

As experiências passadas definem o lócus de pesquisa tecnológica de uma empresa e estas, buscam informações em áreas onde elas tiveram sucessos no passado (ZAHRA e GEORGE, 2002).

A experiência é o produto da varredura ambiental, do *benchmarking*, das interações com clientes e das alianças com outras empresas (ZAHRA e GEORGE, 2002; LANE e LUBATKIN, 1998). Algumas experiências também vêm do aprender-fazendo (LEVITT e MARCH, 1988), o que permite a empresa desenvolver novas rotinas (NELSON e WINTER, 1982) que influenciam o lócus de uma pesquisa futura. Porém aprender-fazendo, não contribui para a diversidade que é fundamental para aprender ou criar algo que é relativamente novo (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Tripsas e Gavetti (2000) observam que a experiência influencia significativamente na cognição gerencial, que, eventualmente, determina a capacidade da empresa para a gestão do conhecimento.

Da mesma forma, a experiência também está intimamente ligada a memória organizacional (WALSH e UNGSON, 1991). Moorman e Miner (1997), por exemplo, concluem que a memória organizacional está intimamente relacionada ao desempenho do desenvolvimento de um novo produto.

## ***Gatekeepers***

Quando a experiência da maioria dos indivíduos dentro da organização difere consideravelmente dos atores externos que podem providenciar informações úteis, alguns membros do grupo são propensos a assumir a função de “*gatekeeper*” (COHEN e

LEVINTHAL, 1990). O *gatekeeper* consiste na criação de papéis exclusivos dentro da organização para o monitoramento e a captura de informações técnicas do ambiente externo, interpretando-as e transmitindo-as de forma que as demais pessoas da organização possam entendê-las (VOLBERDA; FOSS e LYLES, 2009).

A dificuldade pode surgir em condições de incerteza e de rápida mudança técnica. Quando os fluxos de informação são aleatórios e não está claro onde o conhecimento será melhor aplicado, um *gatekeeper* centralizado pode não proporcionar uma ligação efetiva com o meio ambiente. Sob tais circunstâncias, é melhor para a organização possuir uma ampla gama de “receptores” potenciais no meio ambiente (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

### **2.1.3 Fatores adicionais que influenciam a capacidade de absorção**

Os fatores adicionais que influenciam a capacidade de absorção favorecendo a obtenção de vantagem competitiva foram identificados por Zahra e George (2002) como: gatilhos de ativação, regimes de apropriabilidade e mecanismos de integração social. Mais tarde, Todorova e Durisin (2007) acrescentam mais dois além dos mencionados anteriormente: as relações de poder e os loops de feedback. Nesta seção serão discutidos este 5 fatores adicionais.

#### **Gatilhos de ativação**

Os gatilhos de ativação são eventos internos ou externos que incentivam ou obrigam uma empresa a responder a estímulos específicos (WALSH e UNGSON, 1991; WINTER, 2000). Eles desencadeiam e moderam o

impacto das fontes de conhecimento e experiência no desenvolvimento da CA. Um exemplo de gatilhos internos são as crises organizacionais, como por exemplo, a insuficiência de desempenho ou importantes eventos que redefinem a estratégia de uma empresa (por exemplo, fusões). Gatilhos externos são eventos que podem influenciar o futuro da indústria no cenário em que opera. Eles incluem inovações radicais, mudanças tecnológicas, mudanças na política de governo, entre outros (ZAHRA e GEORGE, 2002)

Os gatilhos induzem os esforços de uma empresa para buscar conhecimento externo (HUBER, 1991). Quando a intensidade de um gatilho aumenta, as empresas tendem a alocar recursos adicionais para desenvolver a capacidade de adquirir e assimilar conhecimento (ZAHRA e GEORGE, 2002).

Mudanças tecnológicas radicais encorajam uma empresa a investir recursos na aquisição de informações relevantes para a nova tecnologia, determinando assim o lócus da sua pesquisa e o conteúdo das informações solicitadas, sendo assim, a fonte de um gatilho influencia o lócus de pesquisa tecnológica (ZAHRA e GEORGE, 2002).

### **Regimes de apropriabilidade**

Segundo Zahra e George (2002) os regimes de apropriabilidade moderam o relacionamento entre a capacidade de absorção e o resultado de vantagem competitiva sustentável, pois através dele, as inovações podem ser protegidas.

Sob fortes regimes de apropriabilidade, as empresas vão patentear suas inovações e protegê-las. Em regimes fortes a imitação é mais difícil por causa do custos incorridos para a replicação do conhecimento,

levando a diferença de desempenho entre as empresas. Sob regimes fracos de apropriabilidade, as diferenças no desempenho podem ser sustentadas pela presença de mecanismos de isolamento, definidos como características idiossincráticas da gestão da empresa, que criam impedimentos para imitação (ZAHRA e GEORGE, 2002). Zott (2001) observa que barreiras à imitação não servem para criar uma vantagem competitiva. Ele argumenta que, essas barreiras são puramente de natureza defensiva e contribuem para a manutenção e, possivelmente, reforçam uma vantagem competitiva já existente.

Um desses mecanismos de isolamento é o sigilo em rotinas e processos. Cohen, Nelson e Walsh (2000) mostram que algumas empresas preferem o sigilo sobre patentes, pois estas últimas podem proporcionar a concorrência muita informação.

### **Mecanismos de integração social**

A integração social afeta todos os componentes da capacidade de absorção, além de ter um efeito positivo ou negativo sobre a CA de acordo com as contingências (TODOROVA e DURISIN, 2007).

Mecanismos de integração social influenciam as interações sociais e, portanto, os processos de conhecimento que ocorrem entre os membros da organização e entre as organizações, tais como parcerias, aquisições, cooperação entre universidades e institutos de pesquisa entre outros (TODOROVA e DURISIN, 2007; ZAHRA e GEORGE, 2002). Um estudo de redes sociais nas organizações revelou que relações sociais aprendidas dentro da organização influenciam comportamentos de busca de conhecimento (BORGATTI e CRUZ, 2003). No entanto, barreiras estruturais,

cognitivas, comportamentais e políticas podem sufocar o compartilhamento e a integração de conhecimento (ZAHRA e GEORGE, 2002)

A integração social contribui para a assimilação de conhecimento, ocorrendo informalmente (por exemplo, redes sociais) ou formalmente (por exemplo, o uso de coordenadores). Mecanismos informais são úteis em troca de ideias, mas os mecanismos formais têm a vantagem de serem mais sistemáticos. A integração social formal facilita a distribuição de informação dentro da empresa, bem como coleta de interpretações e identificação de tendências (ZAHRA e GEORGE, 2002).

Khoja e Maranville (2010) citam alguns exemplos de mecanismos de integração social que estimulam a absorção de conhecimento, tais como: trabalhos cooperativos, espaços para comunicação aberta e recompensas coletivas.

### **Relações de poder**

Todorova e Durisin (2007) destacam o conceito de relações de poder que interagem com os processos cognitivos de aprendizagem e capacidades da organização.

Atores poderosos dentro e fora da organização podem influenciar a absorção de conhecimento para atingir seus objetivos. Relações de poder são as relações que envolvem o uso de poder e de outros recursos por um ator, para obter o seu resultado preferido (PFEFFER, 1981).

As relações de poder dentro da organização influenciam a aplicação de novos conhecimentos através de processos de alocação de recursos (SZULANSKI, 1996). Relações de poder dentro da organização podem ativar ou inibir a aplicação de novos conhecimentos,

sendo assim moderam o impacto da aplicação, transformação ou assimilação de novos conhecimentos.

As relações da empresa com os seus clientes representam um outro tipo de relação de poder que influencia a absorção de novo conhecimento (TODOROVA e DURISIN, 2007). Esta interação dinâmica diminui a capacidade de absorção, também discutida por Levinthal e March (1993) como a miopia do aprendizado e por Christensen (1997) como o dilema do inovador. Christensen (1997) salienta que, no caso de tecnologias disruptivas, o certo é não ouvir os clientes, pois isso leva a empresa a investir em desenvolvimento de produtos de menor desempenho que prometem menores margens, e bloqueiam o direito de perseguir agressivamente mercados substanciais.

Além dos clientes, relações de poder com fornecedores, parceiros de aliança e outros stakeholders externos, dificultam a valorização correta e aplicação de novos conhecimentos (TODOROVA e DURISIN, 2007). Por isso, relações de poder com atores externos têm um efeito moderado entre a capacidade de absorção e a vantagem competitiva.

### **Loops de feedback**

Todorova e Durisin (2007) sugerem que um modelo de capacidade de absorção deve capturar a dinâmica da capacidade de absorção através da adição de loops de feedback.

O desenvolvimento da capacidade de absorção é um caminho-dependente e o aumento de conhecimento em uma área de especialização promove o desenvolvimento futuro da capacidade nesta área e em áreas afins (COHEN e LEVINTHAL, 1989, 1990; RAFF, 2000).

Cohen e Levinthal (1990) tratam o relacionamento entre a capacidade de absorção e o nível de conhecimento prévio relacionado como uma reação positiva do loop: um aumento na capacidade de absorção provoca uma alteração nos conhecimentos relacionados antes de tal forma que ocorrem os aumentos da própria capacidade de absorção, mostrando este efeito co-evolucionário da CA.

#### **2.1.4 Resultados**

Uma série de pesquisas tem focado sobre a capacidade da absorção e os resultados organizacionais. A capacidade de absorver conhecimento é uma capacidade dinâmica chave para obter uma vantagem competitiva sustentável (ZAHRA e GEORGE, 2002). Como toda capacidade dinâmica, ela altera outras capacidades da organização, tais como: a capacidade de inovar (TSAI, 2001; TODOROVA e DURISIN, 2007; VINDING, 2000; VEUGLERS, 1997) ou a capacidade de realizar através da formação de expectativas (COHEN e LEVINTHAL, 1990 ; VAN DE BOSCH ET AL, 1999), que resultará indiretamente no desempenho organizacional (LANE, SALK e LYLES, 2001; TSAI, 2001; JANSEN ET AL, 2005; LANE, KOKA e PATHAK, 2006; TODOROVA e DURISIN, 2007; ZAHRA e GEORGE, 2002). Além disso, influencia na transferência de conhecimento intra-organizacional (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000; SZULANSKI, 1996), na aprendizagem inter-organizacional (LANE e LUBATKIN, 1998; LANE, ET AL, 2001; LYLES e SALK, 1996), na adaptação da organização para a exploração ou aplicação do conhecimento (VAN DE BOSCH ET AL, 1999) entre outros resultados.

Nesta dissertação serão abordados alguns destes

resultados organizacionais que mais poderiam contribuir com o desenvolvimento de produtos.

### **A capacidade de absorção como fonte de vantagem competitiva**

As empresas que são capazes de acumular recursos e capacidades que são raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar, obtêm uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (BARNEY, 1991).

A capacidade de absorver conhecimento é uma capacidade dinâmica chave para obter uma vantagem competitiva sustentável (ZAHRA e GEORGE, 2002).

Embora haja muitas maneiras de uma empresa alcançar uma vantagem competitiva, duas podem ser elencadas como as mais importantes em mercados dinâmicos: a inovação e a flexibilidade estratégica (BARNEY, 1991).

As empresas que são flexíveis no uso de seus recursos e capacidades podem reconfigurar suas bases de recursos para capitalizar sobre oportunidades estratégicas emergentes (RAFF, 2000). Estas oportunidades podem ajudar as empresas a sustentar um desempenho superior por causa das vantagens de antecipação, pela capacidade de resposta aos clientes ou outras vantagens estratégicas (ZAHRA e GEORGE, 2002).

### **A capacidade de absorção como fonte de inovação**

Cohen e Levinthal (1989; 1990), em seus trabalhos seminais, já apontavam que a capacidade de absorção estava associada a resultados de inovação e, ao longo do tempo, vários outros estudos têm procurado

investigar como a capacidade de absorção pode levar a resultados de inovação (TSAI, 2001; STOCK, GREIS e FISCHER, 2001; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006). Alguns trabalhos estudaram o impacto da capacidade de absorção no desempenho da inovação (VINDING, 2006; KOSTOPOULOS et al., 2010), enquanto outros investigaram os efeitos da capacidade de absorção sobre diferentes tipos de inovação, tais como as inovações em produtos e processos (MUROVEC e PRODAN, 2009).

Outros estudos têm demonstrado que capacidade de absorção pode aumentar a velocidade e a frequência de inovações incrementais, já que estas inovações são geradas principalmente a partir da base de conhecimentos já existente na organização (LANE; KOKA e PATHAK, 2006). Já Jansen, Van den Bosch e Volberda (2006) investigaram como a capacidade de absorção pode influenciar dois tipos de inovação: a inovação “*exploratory*” e a inovação “*exploitative*”, relacionadas respectivamente com a inovação radical e a inovação incremental.

### **A capacidade de absorção e a reposta organizacional**

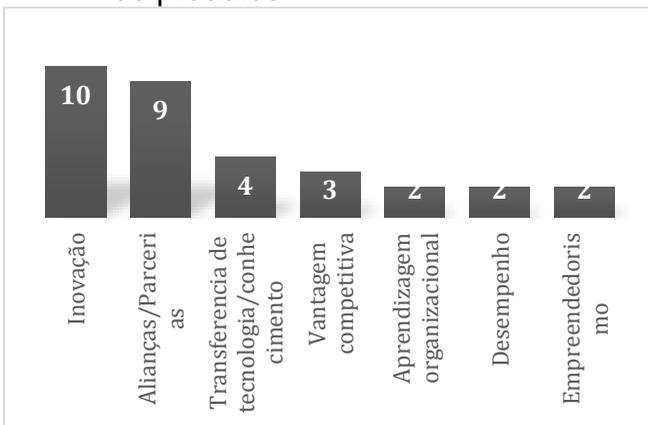
A capacidade de absorver o conhecimento, também influencia a resposta organizacional. Isto refere-se às ações realizadas pelas empresas em resposta a informações relevantes que adquiriram e que, posteriormente, são disseminadas dentro da organização (MOORMAN e MINER, 1997). A resposta organizacional está relacionada com o desempenho e reflete a velocidade e coordenação com que as ações são implementadas e revistas regularmente. Todorova e Durisin (2007) reconhecem em seu modelo a flexibilidade como um resultado importante do desenvolvimento da

capacidade de absorção.

## 2.2 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO (CA) E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (DP)

A fim de levantar os principais estudos e contribuições apresentadas na literatura científica entre capacidade de absorção e desenvolvimento de produtos, foi realizada uma pesquisa na base de dados EBSCO, utilizando as palavras “absorptive capacity” e “product development”, com os limitadores: texto completo, revista acadêmica (analisada por especialistas) e recorte temporal de 2004 – 2014, encontrando-se 32 resultados, retirando os resultados duplicados. Destes resultados, foram lidos todos os resumos, relacionando-se as principais abordagens entre estes dois temas. Destacam-se a abordagem de inovação, seguida pelas alianças/parcerias (sobretudo com os fornecedores), conforme pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 - Principais abordagens entre os temas capacidade de absorção e desenvolvimento de produtos



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Destes resultados, foram selecionados 10 estudos que poderiam contribuir com esta dissertação. A esta pesquisa, ainda fizeram-se mais algumas tentativas de resultados trocando-se os termos “product development” por “textile”, por “apparel” e por “fashion”, deixando apenas o limitador: texto completo e o período de 2004-2014. Com estas tentativas, obteve-se apenas mais 2 resultados de interesse. Ainda adicionou-se à leitura um dos trabalhos seminais sobre capacidade de absorção e desenvolvimento de produtos, que é o artigo de Stock, Greis e Fischer (2001). Ao final da leitura, elencaram-se 5 artigos que mais colaborariam com este trabalho e criou-se o Quadro 3 com estas contribuições.

Quadro 3 - Autores e suas contribuições com a CA e o DP (continua)

<b>Artigo</b> Absorptive capacity and new product development.	<b>Objetivo</b> Examinar a relação entre a capacidade de absorção e o desempenho do desenvolvimento de novos produtos.
<b>Autores</b> Stock; Greis; Fischer	
<b>Publicação</b> The Journal of High Technology Management Research	<b>Método</b> Uma indústria de modem de computadores ao longo de um período de 24 anos. A capacidade de absorção é medida pela intensidade de P&D, e o desempenho do desenvolvimento de novos produtos é medido pelo desempenho técnico de novos produtos.
<b>Ano</b> 2001	<b>Resultados</b> Os resultados indicam que a relação entre a capacidade de absorção e o desempenho do desenvolvimento de novos produtos é não-linear. Um U invertido sugere retornos decrescentes para a capacidade absorção.
<b>Artigo</b> Absorptive Capacity	<b>Objetivo</b> Este artigo analisa o tipo de conhecimento

<p>and Source-Recipient Complementarity in Designing New Products: An Empirically Derived Framework</p>	<p>proveniente da organização e o processo através do qual é utilizado pela empresa receptora e o efeito no desempenho do desenvolvimento de novos produtos.</p>
<p><b>Autores</b> Celine Abecassis-Moedas and Sihem Bem Mahmoud-Jouini</p>	<p><b>Método</b> O tipo de conhecimento externo da equipe fonte investigado é o design, através do processo de desenvolvimento de novos produtos nas indústrias de vestuário e construção. Os casos (13 de vestuário e 12 de construção) foram analisados e agrupados em três categorias de processos de absorção do design. A partir destas categorias, uma estrutura conceitual da complementaridade do conhecimento fonte-receptor e seu impacto sobre o desempenho de novos produtos é proposto.</p>
<p><b>Publicação</b> The journal of product innovation management</p>	<p><b>Resultados</b> O principal resultado é que a complementaridade entre o receptor e a fonte de conhecimento é um aspecto crucial do processo de absorção e, por conseguinte, no desempenho do desenvolvimento de um novo produto. De um perspectiva gerencial, esta pesquisa destaca o papel do design neste processo e como a combinação do conhecimento de design com o conhecimento prévio (marketing ou tecnológico) está relacionado ao desempenho dos novos produtos.</p>
<p><b>Ano</b> 2008</p>	
<p><b>Artigo</b> An Approach to Absorptive Capacity Based on the Portuguese Textile Industry</p>	<p><b>Objetivo</b> Identificar os mecanismos de conhecimentos e aprendizagem ocultos no organização, a fim de divulgar o conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito (a maioria das empresas usualmente tendem a duplicar os seus esforços adquirindo conhecimento extra e novas competências de</p>

	<p>aprendizagem, enquanto esquecem de explorar as já existentes desperdiçando assim, recursos de tempo que poderiam ser aplicados para aumentar o valor adicionado dentro da empresa e sua vantagem competitiva).</p>
<p><b>Autores</b> Rui Manuel Fialho Franganito</p>	<p><b>Método</b> Este trabalho é baseado em três variáveis que explicam o comportamento de aprendizagem como o processo de construção e aquisição de conhecimento, ou seja, o capital social interno, capital social externo e tecnológico, que incluem os principais atributos da aprendizagem e de conhecimento e que nos ajudam a capturar a essência deste simbiose. Este estudo é baseado em uma amostra de 221 indústrias têxteis portuguesas e se baseia numa análise multi setorial que torna possível uma análise crossfuncional para verificar a validade dos resultados, a fim de melhor entender e captar a dinâmica do comportamento organizacional.</p>
<p><b>Publicação</b> Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management &amp; Organizational Learning</p>	<p><b>Resultados</b> Um aspecto importante deste estudo é a importância para as organizações em promover um conjunto de regras e procedimentos que possibilitem uma maior primazia do grupo sobre o indivíduo, através de iniciativas tais como a existência de áreas comuns para trabalhar em vez de espaços de trabalho individuais entre outros.</p>
<p><b>Ano</b> 2010</p>	<p>Assim, para o capital social interno (individual, grupo e organização), para a tecnologia (solução, testes, de integração e de importação) e para o capital social externo (consumidores, fornecedores, distribuidores, concorrentes e universidades), os resultados mostram a grande divisão entre conhecimento, potencial de aprendizagem e a capacidade de absorção. Este padrão de</p>

	comportamento é fundamental para identificar e rastrear sua aprendizagem, porque eles são uma fonte de conhecimento explícito (regras e requisitos).
<b>Artigo</b> New Product Development and Absorptive Capacity in Industrial Districts: A Multidimensional Approach	<b>Objetivo</b> Este trabalho estuda o efeito da capacidade de absorção sobre o desenvolvimento de novos produtos, dentro do contexto de distrito industrial. Uma abordagem multidimensional do conceito de capacidade de absorção é usada para distinguir entre a identificação, a assimilação e aplicação do conhecimento.
<b>Autores</b> Manuel Expósito-Langa; Xavier Molina-Morales; Josep Capó - Vicedo	<b>Método</b> A população de empresas (352) pertencem a um distrito têxtil espanhol.
<b>Publicação</b> Regional Studies	<b>Resultados</b> Os resultados sugerem que a informação e o conhecimento que uma empresa recebe de fontes externas junto com as habilidades internas necessárias beneficiam o processo de inovação. No presente caso, quanto maior for a capacidade de absorção, maior será a capacidade de inovação para a empresa.
<b>Ano</b> 2011	
<b>Ano</b> 2013	
<b>Artigo</b> SMEs' Radical Product Innovation: The Role of Internally and Externally Oriented Knowledge Capabilities	<b>Objetivo</b> Este estudo analisa o papel e a contribuição de conhecimento orientado internamente (diversidade de conhecimentos e capacidades compartilhadas) e capacidades relacionadas com o conhecimento orientado externamente (aplicação, transformação e os processos de aprendizagem de exploração da capacidade de absorção) para a inovação radical de produtos em pequenas e médias empresas.
<b>Autores</b> Johan Maes; Luc Sels;	<b>Método</b> Uma amostra de 194 pequenas e médias empresas.
<b>Publicação</b>	<b>Resultados</b>

Journal of Small Business Management	Em ambientes dinâmicos, as pequenas e médias empresas, indicam que a inovação radical é influenciada positivamente pela capacidade de aprendizagem explorativa e pelo compartilhamento de conhecimento
<b>Ano</b> 2014	

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A partir do quadro elaborado e dos artigos lidos, podemos observar contribuições quanto a relação positiva de antecedentes da capacidade de absorção e o desenvolvimento de produtos, no que tange à habilidades internas (EXPÓSITO-LANGA ET AL, 2011), conhecimento compartilhado (MAES e SELS, 2014), complementariedade entre conhecimento prévio do receptor e fonte (ABECASSIS-MOEDAS e MAHMOUD-JOUINI, 2008) e formalização da aprendizagem (FRANGANITO, 2010).

Quanto as dimensões, as contribuições surgem principalmente quanto a aquisição e a assimilação. Stock, Greis e Fischer (2001) ressaltam duas fontes de informação externa importantes no desenvolvimento de produtos: fornecedores e alianças estratégicas. Um maior envolvimento por parte dos fornecedores tem sido geralmente relacionado ao desenvolvimento mais eficaz do produto, embora a maneira como o relacionamento com os fornecedores são gerenciados pode afetar o nível de sucesso associado com o envolvimento dos fornecedores (STOCK, GREIS, FISCHER, 2001). As alianças estratégicas em desenvolvimento de produto têm apresentado resultados mistos. Em alguns casos, as alianças podem proporcionar melhores resultados no desenvolvimento de produtos mas em outros, a pesquisa constatou que as alianças nem sempre proporcionam benefícios no desenvolvimento de produtos (STOCK, GREIS, FISCHER, 2001). Quanto a assimilação, Maes e Sels (2014) destacam a importância de processos de

aprendizagem explorativos que favorecem a inovação radical e Franganito (2010) fala da importância de rastrear os processos de aprendizagem a fim de se obter uma fonte de conhecimento explícita.

Quanto aos resultados, os autores destacam a inovação (EXPÓSITO-LANGA ET AL, 2011; MAES e SELS, 2014), o desempenho tecnológico – que apresenta uma relação de um “U” invertido (STOCK ET AL, 2001), o desempenho de vendas que é positivo quando há uma complementariedade entre o conhecimento da fonte e do receptor (ABECASSIS-MOEDAS e MAHMOUD-JOUINI, 2008) e a aprendizagem organizacional (FRANGANITO, 2010).

Observa-se que a maioria dos estudos que relacionam a capacidade de absorção com o desenvolvimento de produtos, estuda o impacto de um antecedente sobre um resultado. Sendo assim, esta dissertação, vem a preencher um importante *gap* teórico, pois visa estudar a capacidade de absorção em sua integralidade (antecedentes, dimensões, fatores adicionais e resultados) dentro de uma organização, apontando como ela ocorre atualmente e propondo sugestões de como ampliá-la.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE MODA

Esta seção mostrará um panorama geral do desenvolvimento de produtos de moda, descrevendo os principais conceitos e elementos associados ao foco desta dissertação. O objetivo desta parte é apresentar o objeto deste estudo e as principais oportunidades de aplicação do constructo de capacidade de absorção nesta área.

Foram Veblen (1899) e Simmel (1957), da

sociologia, que abriram os caminhos de estudo da “moda” como “fato social” digno de atenção científica.

A moda, portanto, é um fenômeno social de caráter temporário que descreve a aceitação e disseminação de um padrão ou estilo pelo mercado consumidor até sua massificação e consequente obsolescência como diferenciador social (TREPTOW, 2007). Assim, moda é um fenômeno social que gera constantes modificações no vestuário, cujos produtos, por consequência, possuem um ciclo de vida curto.

Pelo ciclo de vida curto, os produtos de vestuário são lançados por meio de coleções. Coleções são agrupamentos de produtos que possuem relação entre si e que são previstos para determinadas épocas do ano, no qual, aspectos como perfil do consumidor, identidade da marca, tema da coleção e proposta de materiais, devem ser contemplados no desenvolvimento das coleções (TREPTOW, 2007).

Considerando as características do mercado da moda, o processo de desenvolvimento de produtos precisa ser ágil e eficaz, para que as empresas de confecção do vestuário se mantenham competitivas no mercado. Neste ambiente intenso e dinâmico a capacidade de uma empresa para conceber e projetar produtos de qualidade, em grande variedade e mais rápido que seus concorrentes, é o ponto crucial para conquistar o mercado. (WHEELWRIGHT e CLARK, 1992).

Segundo Rozenfeld et al (2006) o processo de desenvolvimento de produtos (PDP) trata-se de um conjunto de atividades que busca identificar as oportunidades do mercado e aplicá-las nas especificações de um produto. Este, por sua vez, deve atender tanto às expectativas do mercado quanto da empresa e respeitar os requisitos legais, às restrições

tecnológicas de custo e qualidade.

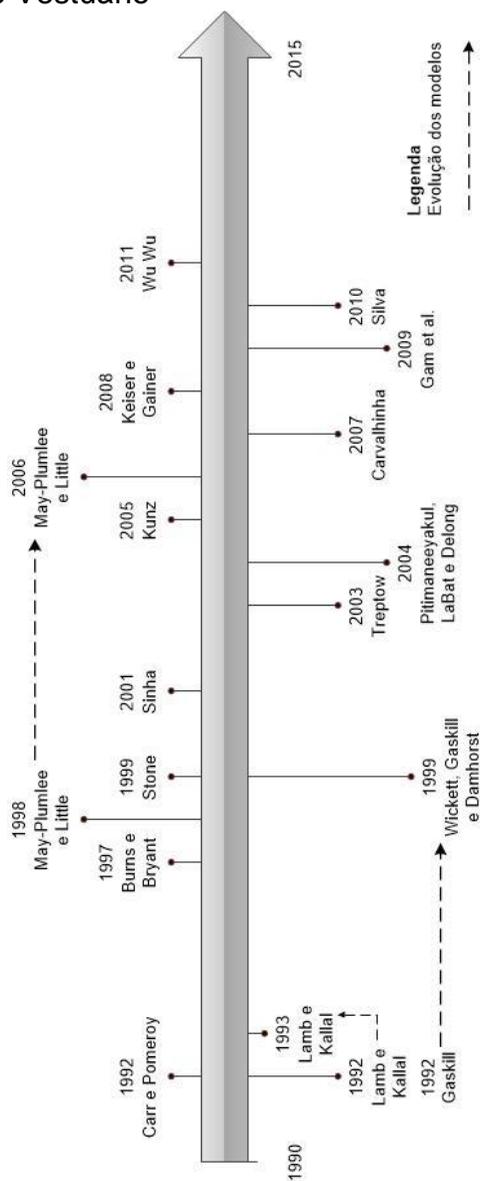
O processo de desenvolvimento de produtos na indústria do vestuário diferenciam-se substancialmente daqueles utilizados no desenvolvimento de outros tipos de produtos e requer modelos específicos para guiar estudos mais aprofundados sobre o tema (MAY-PLUMLEE e LITTLE, 1998).

Por isso, são encontrados na literatura, inúmeros modelos de PDP para o vestuário, que descrevem o processo usado no desenvolvimento de coleções sazonais, porém, cada modelo é composto de estruturas de processos diferentes e características próprias, apesar de possuírem semelhanças em suas principais atividades e funções (CHOI, POWELL e CASSILL, 2005).

A Figura 4 apresenta cronologicamente as propostas de modelos de PDP do setor de vestuário. Os modelos que receberam evoluções, como no caso de Lamb e Kallal (1992), Gaskill (1992) e May-Plumlee e Little (1998) estão sinalizados com um segmento tracejado que os ligam à suas versões finais.

Fernandes (2013) em sua dissertação propõe um quadro comparativo entre estes processos, adaptado aqui no Quadro 4.

Figura 4 - Linha do Tempo para os modelos de PDP para o Vestuário



Fonte: Fernandes (2013, p.43)

Quadro 4 - Comparativo de modelos de PDP no vestuário (continua)

<b>MODELO/AUTORES</b>	<b>ORIENTAÇÃO</b>	<b>FASES/ETAPAS</b>	<b>PORTE DE APLICAÇÃO</b>
Lamb e Kallal (1992)	Solução de problemas de design	(i) Identificação do Problema (ii) Ideia Preliminar (iii) Refinamento do desenho (iv) Desenvolvimento do Protótipo (v) Avaliação (vi) Aplicação	Todos
Gaskill (1992)	Coleções para Atacado	(i) Análise de Tendências (ii) Evolução do conceito (iii) Seleção da Paleta de cores (iv) Seleção de tecidos (v) Padronagem (vi) Estilo e Modelagem (vii) Construção e Análise de Protótipos (viii) Apresentação da coleção	Grande Porte
Carr e Pomeroy (1992)	Coleções em geral	(i) Origem dos estilos (ii) Desenvolvimento de	Não identificado

MODELO/ AUTORES	ORIENTAÇÃO	FASES/ETAPAS	PORTE DE APLICAÇÃO
		amostras (iii) Refinamento dos objetivos do negócio (iv) Obtenção de produtos comerciais	
Kallal e Lamb (1993)	Modelo utiliza a mesma estrutura proposta por Lamb e Kallal (1992). Inclusão de características como resposta de mercado, imagem da marca, planejamento da coleção, concorrência, sucesso da empresa, desempenho de vendas de coleções anteriores, custos, qualidade, e calendário de lançamento são considerados durante o processo de desenvolvimento		
Modelo NICPPD - May-Plumlee e Little (1998)	Coleções para Atacado	(i) Pesquisa e Planejamento da Coleção (ii) Desenvolvimento Conceitual e Design (iii) Desenvolvimento de Peças e Seleção de Estilo (iv) Marketing da coleção (v) Pré-produção	Médio e Grande Portes
Wickett, Gaskill e Damhorst (1999)	Coleções em Atacado na modalidade de Private Label	(i) Pesquisa (ii) Concepção da coleção (iii) Visualização de produtos e análise (iv)	Médio e Grande Portes

<b>MODELO/ AUTORES</b>	<b>ORIENTAÇÃO</b>	<b>FASES/ETAPAS</b>	<b>PORTE DE APLICAÇÃO</b>
		Desenvolvimento Técnico	
Sinha (2001)	Coleções em Atacado	(i) Pesquisa e Análise (ii) Síntese (iii) Seleção (iv) Produção (v) Distribuição	Todos
Pitimaneeyakul, LaBat e Delong (2004)	Coleções em Atacado - Malharia retilínea	(i) Pesquisa de Mercado (ii) Design (iii) Desenvolvimento Detalhado (iv) Testes e Refinamento do Produto (v) Produção	Não identificado
Modelo PPDICR - May-Plumlee e Little (2006)	Evolução do modelo NICPPD (1998). Inclusão de informações sobre decisão de compra dos consumidores.		
Keiser e Garner (2008)	Coleções para Atacado	(i) Conceito (ii) Desenvolvimento (iii) Apresentação	Não identificado
Modelo C2CAD - Gam (2009)	Sustentabilidade	(i) Geração da Idéia (ii) Produção de amostras (iii) Solução (iv) Produção	Médio e Grande Portes
Silva (2010)	Coleções para Atacado na modalidade Private Label para o setor de malhas	(i) Pré Desenvolvimento (ii) Desenvolvimento (iii) Pós Desenvolvimento	Médio e Grande Portes

MODELO/ AUTORES	ORIENTAÇÃO	FASES/ETAPAS	PORTE DE APLICAÇÃO
Wu e Wu (2011)	Coleções para Atacado	(i) Pesquisa e Planejamento da Coleção (ii) Desenvolvimento Conceitual e Design (iii) Desenvolvimento de Peças e Seleção de Estilo (iv)Marketing da coleção (v) Pré-produção	

Fonte: Adaptado Fernandes (2013, p.73-74).

Com base no Quadro 4 percebe-se que quanto à orientação dos modelos, a maioria destina-se ao desenvolvimento de coleções para comercialização em atacado.

Basicamente, os modelos possuem etapas de Pesquisas, Desenvolvimento, Prototipagem, Apresentação de Coleção e Produção Final.

A maioria dos modelos referenciados são destinados à empresas de médio e grande porte, aquelas que possuem uma estrutura formal mais consolidada e também um expressivo volume de produção.

Em função desta dissertação lidar com a questão do uso de informações para aplicações comerciais, o modelo proposto por May-Plumlee e Little (2006), o *Proactive Product Development Integrating Consumer Requirements* – PPDICR, parece ser o mais indicado para nortear este estudo.

Este modelo é uma evolução do modelo NICPPD

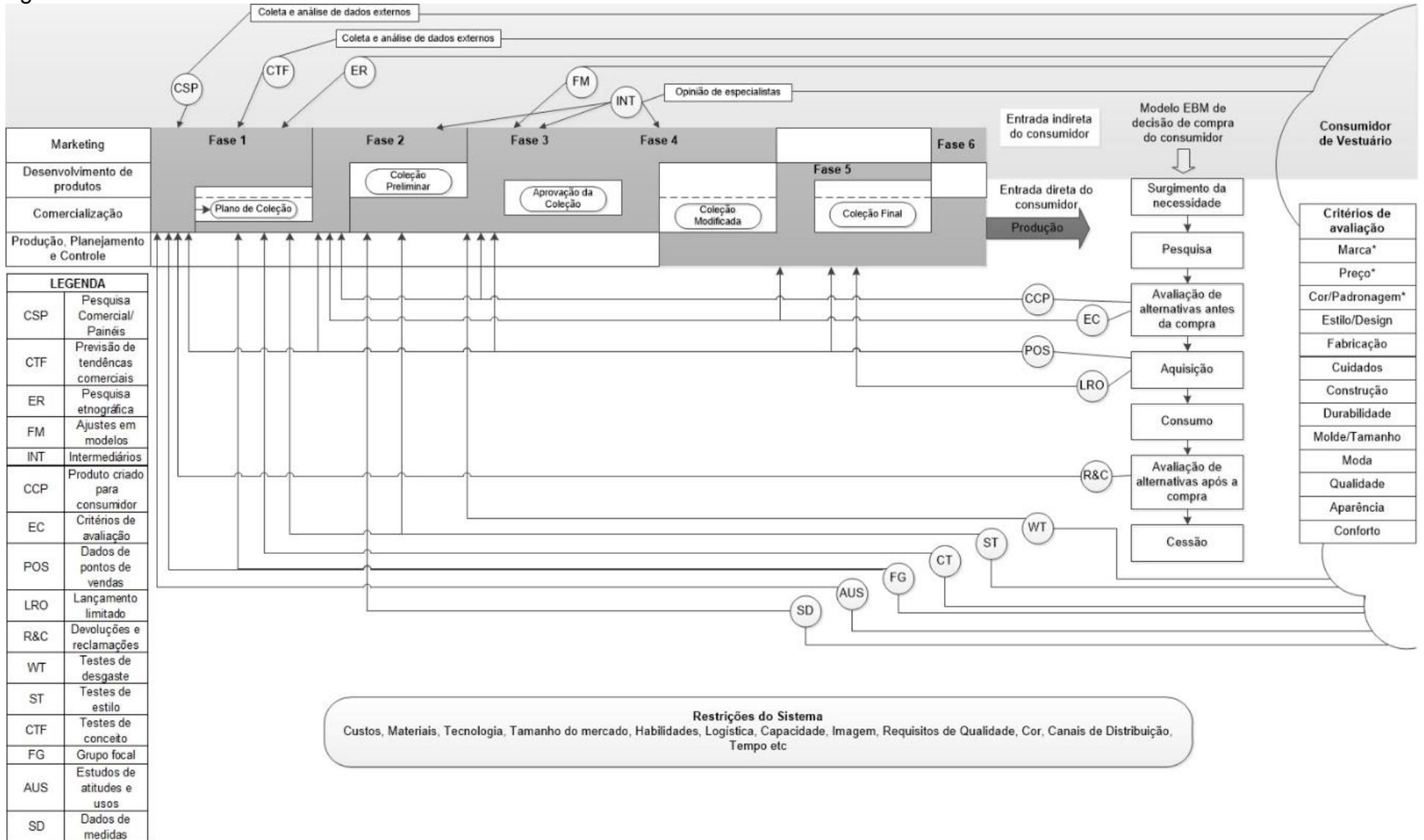
no qual há a incorporação de critério de decisão de compra dos consumidores com base no modelo estendido de solução de problemas de decisão de compras - EBM - proposto por Engel, Blackwell e Miniard (1995) o que dá o nome ao modelo e que identifica as avaliações dos clientes antes da compra de vestuário.

O modelo EBM é constituído de sete etapas que são: (i) surgimento da necessidade, (ii) pesquisa, (iii) avaliação de alternativas antes da compra, (iv) aquisição, (v) consumo, (vi) avaliação de alternativas após a compra e (vii) desinvestimento. Os Critérios de Decisão de Compra dos Consumidores, ilustrados no canto direito da Figura 5, são apresentados em ordem de importância e são listados como: Marcas, Preço, Cor ou Padronagem, Estilo ou Design, Tecidos, Cuidados com a peça, Construção da peça, Durabilidade, Moda, Qualidade, Aparência e Conforto.

O modelo EBM e os Critérios de Decisão de Compras dos Consumidores são ligados às fases apropriadas no PDP por meio de fluxos de informações. Dezesesseis fluxos são ilustrados e com a legenda apresentada na Figura 5 é possível identificar cada informação obtida do consumidor para cada etapa do PDP. Estas informações são segmentadas em diretas e indiretas. As indiretas são obtidas de terceira parte, como Previsões de Tendências e Questionários comerciais, e são maneiras comuns de trazer o consumidor para o PDP, enquanto as informações diretas são aquelas obtidas diretamente da fonte, ou seja, o consumidor final.

Tão importante quanto ter um modelo para o processo de desenvolvimento de produtos de moda é entender o que compreende cada uma das fases de desenvolvimento destes produtos.

Figura 5 -Modelo PPDICR



Fonte: MAY-PLUMLEE e LITTLE (2006)



A pesquisa é fundamental para o desenvolvimento de uma coleção, ela é parte inicial do trabalho. Existem várias maneiras de se pesquisar moda. Treptow (2007) ressalta algumas delas:

- **Revistas:** existem revistas especializadas no assunto e apropriadas para variados segmentos de moda. As melhores são as internacionais, que contém fotos e reportagens de tendências e dos principais desfiles do hemisfério Norte, que está a duas estações de diferença em relação ao hemisfério Sul;

- **Jornais:** muitos jornais trazem reportagens direcionadas ao assunto, sendo que alguns possuem encartes relacionados à moda. Além de manter o profissional de moda informado sobre os assuntos socioeconômicos;

- **Internet:** veículo de comunicação que permite acessar *sites* de diversas *grifes*, *maisons*, entre outros, é um instrumento rápido e prático para a pesquisa da coleção;

- **Televisão:** um dos principais instrumentos de comunicação em massa ajuda a difundir as tendências através de telejornais, programas de variedades e principalmente pelas novelas, que tem se mostrado uma grande propagadora de estilo, sendo assim é sempre bom o estilista ficar atento ao figurino dos personagens, pois este atua com grande influência sob o público consumidor, que por sua vez quer ser ou estar parecido com o personagem;

- **Viagens:** observar vitrines, feiras, desfiles e os consumidores nas principais capitais de moda como Paris, Londres, Milão e Nova York, é uma forma de pesquisa prazerosa e enriquecedora;

- **Feiras e Salões de moda:** visitar feiras é indispensável para acompanhar as novidades e tendências de moda, além de observar as novas

tecnologias e analisar a concorrência. As principais feiras internacionais de moda são: *Milano Collezioni* (Milão-Itália), *Momi-Modit* (Milão-Itália), *Desfile Haute Couture* (Paris-França), *Internacional Fashion Boutique Show* (Nova York-Estados Unidos);

- Palestras: algumas empresas têxteis e de moda do Brasil financiam profissionais para pesquisarem tendências e materiais na Europa e nos Estados Unidos, para que possam informar seus clientes na forma de palestras e seminários;

- Desfiles: no qual o estilista apresenta na passarela o produto de um trabalho de 6 meses, sendo assim é importante assistir e analisar desfiles de marcas formadoras de opinião.

Ainda do ponto de vista da abordagem, Treptow (2007) sugere seis tipos diferentes de pesquisa com o fim de sistematizar e facilitar o entendimento do estilista:

- Pesquisa de Comportamento: considerando que a moda é mudança, que busca constantemente a renovação, os estilistas necessitam identificar o comportamento do seu público alvo, identificar seus ídolos, hábitos, músicas preferidas, lugares frequentados, para provocar e estimular o desejo de compra;

- Pesquisa de Mercado (concorrência): levar em consideração todo tipo de concorrência, não apenas as relacionadas com a moda, mas sim toda empresa que visa o mesmo mercado, satisfazendo as mesmas necessidades;

- Pesquisa de tendências: é necessário analisar coleções de vários estilistas observando os elementos que aparecem com maior frequência, sendo assim se muitos apontam para um mesmo caminho, tende a ser mais bem aceito pelo mercado. Para este tipo de pesquisa o estilista necessita utilizar vários instrumentos

como: vídeos, fotografias, anotações de viagens e outros. Vincent-Ricard (1989, p. 48) ressalta que cabe aos criadores de moda ter a sensibilidade instintiva de captar o que está “no ar”, materializando as ideias sentidas. É preciso entender e compreender o mundo que nos cerca, captar o comportamento da sociedade observando os fatores que influenciam o interior do desejo humano, como a música, a economia, o meio ambiente, a política, a tecnologia, a cultura e a partir de vivências subjetivas, decifrar sinais que agem no imaginário. De acordo com Caldas (2004), estes sinais antecipam e fornecem sentido ao entendimento de algo que não se conhece por completo, possibilitando a compreensão da personalidade ou estilo de uma época.

- Pesquisa tecnológica: é preciso estar atualizado com as inovações tecnológicas, para isso é necessário manter o contato com os fornecedores, visitando feiras e eventos ou recebendo visitas periódicas dos mesmos à empresa;

- Pesquisa de vocações regionais: o estilista deve pesquisar onde os materiais poderão ser confeccionados ou obtidos com técnicas, custos e acabamentos aceitáveis pela empresa, pois cada região possui um potencial diferente em relação à tecnologia, tradição e mão-de-obra disponível;

- Pesquisa de tema de coleção: o tema conta a história da coleção contextualizando-a com as fontes de inspiração, fundando-se nas tendências.

Após a pesquisa, seguem-se as demais etapas de desenvolvimento da coleção. Treptow (2007) detalha minuciosamente cada uma das etapas:

Planejamento: o planejamento da coleção é desenvolvido pelo estilista e pela equipe de criação que visa definir alguns elementos como: cronograma, parâmetros da coleção (mix de produtos, mix de moda e

vanguarda), dimensão (unidade de estoque - SKU ou faturamento médio ideal), briefing (definição do conceito da coleção, bem como das cores, materiais, texturas, linhas, formas, volumes), fonte de inspiração (resultados das pesquisas de tendência e mercado), cores, tecidos, aviamentos e elementos e princípios de design (que trarão unidade a coleção).

Realizado o planejamento, inicia-se a fase da coleção preliminar, através dos desenhos de *raff*, do croqui, da análise de viabilidade e da reunião de definição, na qual será apresentada a proposta da coleção com todos os elementos pesquisados a serem utilizados, a fim de avaliar a coleção e sugerir alterações, alinhadas à realidade da empresa, para sua melhor produção e distribuição. Após aprovados os modelos, será realizada a modelagem para o desenvolvimento dos protótipos, avaliando na confecção destes, as dificuldades para a execução da peça e propor alterações que facilitam a produção.

Com os protótipos prontos é realizada uma nova reunião com a equipe de criação, com o setor de vendas e com a diretoria, na qual o estilista deverá apresentar os tecidos, aviamentos e as cores que serão utilizados em cada modelo. Esta é a última etapa para alterações na coleção.

Após aprovação das peças serão calculados seus custos, dessa forma é preciso saber o consumo de tecido, simulando um encaixe dos moldes que serão cortados na produção e os tempos de produção. Nesta fase é realizada a graduação e encaixe dos moldes e elaborada a ficha técnica dos produtos pela Engenharia, onde consta todos os insumos e tempos de produção para que seja possível a fabricação e o cálculo de custos dos produtos. Através dos custos é formado o preço de venda.

Em seguida são confeccionados os mostruários e realizada a reunião de lançamento da coleção. Após o lançamento, as vendas começam e conseqüentemente o processo de produção. Durante o processo de comercialização são realizadas reuniões de feedback sobre o desempenho de vendas da coleção.

Como pode ser visto, várias informações norteiam o processo de desenvolvimento de produtos de moda. Segundo o modelo escolhido de MAY-PLUMLEE e LITTLE (2006), há uma série de restrições do sistema, tais como: custos, materiais, tecnologia, tamanho do mercado, habilidades, logística, capacidade, imagem, requisitos e qualidade, cor, canais de distribuição, tempo etc. e uma série de critérios de avaliação do consumidor, tais como: marca, preço, cor/padronagem, estilo/design, fabricação, cuidados, construção, durabilidade, molde/tamanho, moda, qualidade, aparência e conforto. Somados a estes, ainda há uma vasta fonte de informação de tendências (revistas, jornais, internet, televisão, viagens, feiras, palestras e desfiles) que falam acerca de um possível futuro e as informações comerciais que falam de um resultado presente, mas que podem ser úteis no atual desenvolvimento. Saber ler todas estas informações e conseguir aplicá-las, por si só, já constitui um grande desafio.

Aliado à vastidão de informações, a moda atua em um ambiente dinâmico e que possui um ciclo curto de vida, por isso, os processos de aprendizagem precisam ser rápidos e eficazes.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada teve uma abordagem qualitativa. Patton (2002) afirma que “a pesquisa qualitativa é um esforço para entender situações em sua singularidade, como parte de um contexto particular e suas interações”. Dentre os vários tipos de métodos cobertos pela pesquisa qualitativa, destaca-se o estudo de caso, sendo este, o mais frequente nesse tipo de pesquisa (MERRIAN, 1998).

A preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada no estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas nos quais é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Apesar das limitações, o estudo de caso é o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances de um determinado fenômeno organizacional (YIN, 2005).

Neste caso, foi realizado um estudo de caso avaliativo, que é quando se realiza uma densa descrição e se avalia por meio da emissão de juízos (YIN, 2005).

A empresa selecionada para o desenvolvimento deste estudo foi a Bograntex, especificamente o setor de desenvolvimentos de produtos da empresa. A empresa escolhida teve como critério de escolha a intencionalidade não probabilística. A escolha não probabilística se deu por critérios como acessibilidade, já que a mestranda trabalha na empresa em questão e por tipicidade, validadas pelo conhecimento e experiência da mestranda em outras empresas do mesmo segmento de mercado.

### 3.1 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A operacionalização da pesquisa se deu por meio de entrevistas em profundidade, apoiadas por um roteiro semiestruturado e complementadas por pesquisa documental e observação participante.

O uso de entrevistas em profundidade na pesquisa qualitativa deve ser apreciado e valorizado, considerando a riqueza de informações que podem ser obtidas e a possibilidade de ampliar o entendimento dos objetos investigados através da interação entre entrevistados e entrevistador. Nas entrevistas semiestruturadas, especialmente em relação às entrevistas estruturadas, também permite-se a descoberta ou elaboração de informações que são importantes para os participantes, mas que podem não ter sido pensadas como pertinentes pelo pesquisador (GILL et. al, 2008).

Quanto a observação participante, nesta pesquisa adotou-se a definição de Becker (1994), no qual o pesquisador coleta dados, participando do grupo ou organização, observando as pessoas e seu comportamento em situações de sua vida cotidiana.

O uso dessas técnicas objetivou ampliar a base de informações para que a análise pudesse ser a mais eficaz possível.

#### 3.1.1 Análise documental

Foi feita a análise de documentos disponibilizados pela empresa, a saber:

- a) Cronograma de desenvolvimento da empresa;
- b) Manual da qualidade Bograntex; e
- c) Site [www.bocagrande.com.br](http://www.bocagrande.com.br).

Do cronograma foram extraídas as atividades compreendidas no desenvolvimento de produtos e assim pré estruturar a descrição do processo de desenvolvimento de produtos da Bograntex, bem como auxiliar na escolha dos entrevistados de acordo com o seu envolvimento no processo e na formulação das questões para a entrevista.

No manual da qualidade foi possível extrair o histórico da empresa, bem como uma breve descrição de todos os processos da empresa.

No site foram extraídas informações mais atualizadas sobre a história da empresa.

### 3.1.2 Entrevistas

A pesquisa foi realizada entre os dias 19 de agosto de 2015 a 02 de setembro de 2015. O Quadro 5 descreve os entrevistados e o tempo de cada entrevista.

Quadro 5 – Entrevistados e tempo da entrevista

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo (h)</b>
1	Diretor Comercial	0:47
2	Diretor de Produto	1:00
3	Gerente de Produto	1:18
4	Estilistas (dois)	1:08

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Os entrevistados representam usuários chave do processo e foram selecionados com base no seu papel na organização e no processo de desenvolvimento de produtos. Optou-se pela realização conjunta da entrevista dos estilistas por acreditar-se que, realizando simultaneamente a entrevista, poderia haver uma maior riqueza de detalhes nas rotinas, além das respostas já virem alinhadas pelos dois profissionais que executam a função e auxiliando a perceber se de fato, a rotina citada,

já estava consolidada.

A entrevista foi realizada a partir de agendamento prévio com cada profissional. Inicialmente foi explicado o motivo de realização da pesquisa e com base na fundamentação teórica, fez-se um alinhamento sobre o que é a capacidade de absorção e como ela se operacionaliza. Também comunicou-se aos entrevistados que só seriam usados os trechos da entrevista pertinentes ao tema da pesquisa.

No Quadro 6 são apresentadas as questões utilizadas como roteiro da entrevista realizada.

Quadro 6 - Estruturação da Entrevista (conitnua)

<b>Antecedentes</b>		<b>Perguntas</b>
Conhecimento prévio relacionado	Diversidade de fontes de conhecimento	Quais grupos de conhecimentos são usados para compor uma coleção? Ex. Pesquisa de Tendências, Resultados de Coleções anteriores, Parâmetros de fabricação, Tema da coleção, Hábitos do nicho de mercado, Mídias, Orientação dos Proprietários, Fatores Subjetivos etc. Respondentes: Estilistas e Gerente de Produto.
	Experiência	O que sua experiência ensinou que deu certo e o que deu errado? Onde você usa esta experiência? Onde ela pode ser acessada? Respondentes: Estilistas, Gerente e Diretor de Produto, Diretor Comercial.
	<i>Gatekeepers</i>	Que tipo de informações externas são monitoradas? Quais informações você sente falta de monitoramento? Como

		elas são repassadas para a equipe? Esta forma é eficaz? Respondentes: Estilistas, Gerente e Diretor de Produto, Diretor Comercial.
<b>Fatores Adicionais</b>	<b>Perguntas</b>	
Gatilhos de Ativação	Alguns eventos internos ou externos têm incentivado a empresa a dar alguma resposta em termos de desenvolvimento da CA? Quais e de que forma? Ex. crises, inovações radicais, mudanças tecnológicas, mudanças na política de governo etc. Respondentes: Gerente de Produto, Diretor de Produto e Comercial	
Regimes de apropriação	Como a empresa faz para proteger seus produtos? Patentes, sigilo sobre rotinas e processos etc. Respondentes: Gerente de Produto, Diretor de Produto e Comercial	
Mecanismos de integração social	Como ocorre a integração social? Informalmente (por exemplo, redes sociais) ou formalmente (como por exemplo, com o uso de coordenadores)? A empresa realiza trabalhos cooperativos? Possui espaços para comunicação aberta? Possui recompensas coletivas? Respondentes: Estilistas, Gerente de Produto, Diretor de Produto e Comercial	
Relações de poder	Você percebe a existência de algum ator (dentro ou fora da empresa), como exemplo, determinada área, pessoa, cliente, representante, fornecedor), que influencia na absorção de conhecimento? Que usa o poder e outros recursos para obter o seu resultado preferido. Respondentes: Estilistas, Gerente de Produto, Diretor de Produto e Comercial	
Loops de	Como são obtidos os retornos sobre os	

feedback	<p>resultados da coleção lançada? Por quem? De quais formas? A atual forma é suficiente?</p> <p>Respondentes: Estilistas, Gerente de Produto, Diretor de Produto e Comercial</p>
<b>Dimensões</b>	<b>Perguntas</b>
Aquisição	<p>Como a empresa localiza, identifica e valoriza o conhecimento externo que é fundamental para o seu funcionamento? As formas que ela faz hoje são suficientes? Você pode citar exemplos de conhecimentos externos que a empresa internaliza?</p> <p>Ex. Cooperação entre departamentos de P&amp;D de empresas diferentes; Cooperação com universidades, escolas e institutos tecnológicos; Monitoramento sistemático das informações de interesse da área de P&amp;D e das ações de concorrentes; Ações para promover interações com parceiros ou ex-parceiros de concorrentes; Aquisição de competências tecnológicas junto a centros de P&amp;D, fornecedores ou clientes; Estudo de mercado; Participação em fóruns, conferências, congressos, cursos, com transferência formal do conhecimento adquirido para outros setores da empresa; Participação em redes e alianças estratégicas; Jornais; Seminários; Consultorias; <i>Benchmarking</i>.</p> <p>Respondentes: Estilo, Gerente de Produto, Diretor de Produto e Comercial.</p>
Assimilação	<p>Como a empresa internaliza o conhecimento externo que é fundamental para o seu funcionamento? As formas que ela faz hoje são suficientes? Você pode citar exemplos de como a empresa internaliza conhecimentos externos?</p> <p>Ex. eventos formais com objetivo de aprendizagem; eventos informais, com ambientes propícios ao intercâmbio de conhecimento; programas de incentivo a empregados à produção de artigos científicos; incentivo a empregados a participação como professores ou</p>

	<p>palestrantes; benchmarking sistemático em relação a produtos, tecnologias ou práticas realizadas pelos concorrentes; processos para internalização de tecnologias utilizadas de maneira bem-sucedida por empresas do mesmo mercado; diferentes formas de aprendizado (pelo fazer – feedback atividades produtivas, pelo uso – acumulação de conhecimento pelo uso de determinado produto, pela mudança – sempre que ocorrem mudanças de forma sistemática nas características de uma operação, pela contratação – de profissionais que possuem conhecimentos inexistentes dentro da empresa, pelo treinamento, pela busca – transferência de tecnologia, pelo sistema de avaliação de desempenho – registro, análise e interpretação referentes ao desempenho para evitar replicação de falhas anteriores, pelo aprendizado – aumento da própria capacidade de aprender); implantação e desenvolvimento de programas de gestão do conhecimento, a partir dos resultados dos esforços de P&amp;D das empresas do mesmo mercado.</p> <p>Respondentes: Estilo, Gerente de Produto, Diretor de Produto e Comercial.</p>
Transformação	<p>Como a empresa desenvolve e refina rotinas internas que facilitem a transferência e a combinação do conhecimento existente com o conhecimento recém-adquirido e assimilado (<i>isto é obtido através da adição ou exclusão de conhecimento ou simplesmente pela interpretação do mesmo conhecimento de uma maneira diferente</i>)? As formas que ela faz hoje são suficientes? Você pode citar exemplos de rotinas da empresa que facilitem a transferência e combinação de conhecimentos?</p> <p>Ex. monitoramento de casos de sucesso na implantação de tecnologias que possam ser úteis a empresa; implantação e uso diário de tecnologia para suporte a conferências via web;</p>

	<p>portais internos para funcionários e parceiros; educação a distância; e-mail; rotinas para a eliminação de conhecimentos obsoletos; processos de P&amp;D integrado aos processos de outra áreas da empresa com engenharia, produção e marketing; programas para a codificação sistemática de novos conhecimentos assimilados em documentos relevantes a empresa; eventos sociais internos, para ativo compartilhamento do conhecimento tácito entre os empregados; prática de bissociação (capacidade da empresa de reconhecer dois conjuntos de informações aparentemente incongruentes e, em seguida, combiná-los para chegar a um novo esquema que estimula a mentalidade e a ação empreendedora); reunião para a interpretação de novos conhecimentos assimilados.</p> <p>Respondentes: Estilo, Gerente de Produto, Diretor de Produto e Comercial.</p>
Aplicação	<p>Como a empresa aplica comercialmente o conhecimento adquirido? As formas que ela faz hoje são suficientes? Você pode citar exemplo de rotinas que garantem a continuidade deste comportamento que explora comercialmente os conhecimentos adquiridos?</p> <p>Ex. programas de melhoria contínua de processos organizacionais; projetos de inovação que coloquem a empresa em uma posição de liderança tecnológica; processos para ampliação permanente do portfólio de produtos; criação de programas de patrocínio interno a inovação por meio da ação pró ativa de pessoas-chave na organização, distribuindo novas ideias, influenciando pessoas e buscando recursos necessários para viabilizar projetos; programas de desenvolvimento de competências de coordenação; implantação de inovações na empresa, na forma de novas rotinas, processos, sistemas, competências, estruturas</p>

	organizacionais, operações, bens, serviços ou novos conhecimentos. Respondentes: Estilo, Gerente de Produto, Diretor de Produto e Comercial.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ressalta-se que, para aprimorar o instrumento de pesquisa, foi realizada uma entrevista prévia com um dos respondentes. Após a primeira entrevista, o roteiro de questões foi aprovado e dado seguimento a aplicação.

As entrevistas foram gravadas e transcritas.

Para descrever o processo de desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex, utilizou-se o cronograma da empresa para pré estruturar o processo e o mesmo foi validado e ajustado junto a gerência de produto, que é quem elabora o cronograma.

### **3.1.3 Análise e consolidação das entrevistas**

Para fazer a análise foi elaborado o Quadro 7 a fim de categorizar as respostas e poder observar melhor as rotinas e as lacunas percebidas através das respostas dos entrevistados. As respostas foram separadas em M que corresponde a transcrição literal da fala do entrevistado, R que corresponde a interpretação da rotina descrita a partir do meta texto retirado da transcrição da entrevista, F que corresponde a fase do desenvolvimento de produto afetada por aquela rotina e D pelas dimensões da capacidade de absorção afetadas por aquela rotina. Nas falas dos entrevistados, as empresas concorrentes tiveram o texto substituído por Marca X e Marca Y, bem como os principais representantes tiveram seus nomes substituídos por Representante X e Representante Y e os respondentes

identificados através das letras A, B, C, D e E.

Quadro 7 - Quadro de análise

Entrevistado		A			
Análise		R	M	F	D
Conhecimento prévio relacionado	Diversidade de fontes de conhecimento				
	Experiência				
	<i>Gatekeepers</i>				
Gatilhos de Ativação					
Regimes de apropriabilidade					
Mecanismos de integração social					
Relações de poder					
Loops de feedback					
Aquisição					
Assimilação					
Transformação					
Aplicação					

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Na primeira parte da análise, foi observada a CA, considerando-se as quatro categorias (dimensões) utilizadas para explicá-la: aquisição; assimilação; transformação e aplicação. Além disso, buscaram-se identificar os componentes específicos que evidenciam cada uma das categorias estudadas. Para avaliar as lacunas, além das falas dos entrevistados, foram recortadas as dimensões e tentado em uma folha, relacionar se uma rotina de aquisição, tinha uma rotina de assimilação ou transformação correspondente, por exemplo. O mesmo foi realizado com os antecedentes e fatores adicionais. Fazendo-se sempre, a consolidação parcial dos achados.

Com as consolidações parciais, encerrou-se a análise com a identificação de como a CA ocorre no desenvolvimento de produtos da Bograntex, suas

lacunas e oportunidades.

Com base nos achados foi construído um quadro que representa a Capacidade de Absorção atual do desenvolvimento de produtos da Bograntex.

### 3.1.4 Apresentação dos resultados

Após a consolidação dos resultados e análise, foram selecionadas as considerações mais pertinentes e agrupadas com sugestões da mestrandia.

Estas sugestões visavam estruturar os elementos que se achavam frágeis e propor novas ações para ampliar a CA atual, atendendo assim, o objetivo geral desta pesquisa.

Com base nestas sugestões foi construindo um novo quadro proposto para a CA da empresa.

O Quadro 8 recapitula os procedimentos usados para atender a cada objetivo específico deste estudo.

Quadro 8 - Objetivos específicos e procedimentos metodológicos adotados (continua)

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Procedimento</b>
Descrever o processo de desenvolvimento de produtos da empresa.	Análise de documentos (manual da empresa e cronograma) Estruturação conforme proposto por May-Plumlee e Little (2006) e Treptow (2007) Validação e ajuste com o material formulado junto a gerente de produto.
Identificar como a capacidade de absorção ocorre no setor de desenvolvimento de produtos na empresa Bograntex em todas as suas dimensões e elementos.	Entrevista semiestruturada com Diretor de Produto, Diretor Comercial, Gerente de Produto e Estilistas. Análise através da categorização apresentada

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Procedimento</b>
	na fundamentação teórica baseada em Zahra e George (2002), Cohen e Levinthal (1990) e Todorova e Durisin (2007). Observação participante.
Analisar as lacunas existentes nas dimensões e elementos da capacidade de absorção na empresa.	Entrevista semiestruturada com Diretor de Produto, Diretor Comercial, Gerente de Produto e Estilistas. Análise através do quadro construído (tentando-se relacionar as dimensões) com base na categorização apresentada na fundamentação teórica baseada em Zahra e George (2002), Cohen e Levinthal (1990) e Todorova e Durisin (2007). Observação participante
Sugerir novas práticas para a melhoria da CA no processo de desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex.	Apontamento dos entrevistados na entrevista semiestruturada; Proposição de sugestões da mestrandia com base nos autores pesquisados e na análise.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente será realizada uma breve apresentação da empresa, seguida pela descrição do processo de desenvolvimento de produtos da empresa. Após é realizada a apresentação dos quadros de análise das entrevistas identificando as dimensões, antecedentes e fatores adicionais, bem como as lacunas apresentadas pelos entrevistados.

Por fim, são apresentadas as proposições dos entrevistados e da pesquisadora para a ampliação da CA no setor de desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A Bograntex é uma empresa têxtil e de confecção que nasceu em 1993. Sediada em Jaraguá do Sul, no norte de Santa Catarina, a empresa possui uma marca conhecida nacionalmente como Boca Grande e oferece a nova classe média brasileira, produtos de moda para os públicos bebê ao juvenil.

Figura 6 - Identidade visual da Marca Boca Grande



Fonte: Dados primários (2015)

Instalada em um parque fabril de 7.000 m<sup>2</sup>, conta com cerca de 450 empregos diretos e indiretos e uma capacidade produtiva de 240.000 peças/mês.

Em seu processo produtivo, a empresa possui setores internos de tecelagem, corte, confecção, revisão e dobração. Os setores de beneficiamento, decorações, 95% da confecção e lavanderia são realizados através de processos terceirizados.

A marca Boca Grande é dividida em quatro linhas de produtos:

Colors – produtos básicos sem decorações;

Competitivo - produtos com um certo grau de elaboração porém com matérias primas e construções mais simples, cujo diferencial é o preço;

Boca Grande – produtos com um grau maior de elaboração, matérias primas e construção intermediária;

Premium – produtos mais sofisticados.

Estas linhas abrangem várias faixas etárias:

Bebe - Linha masculina e feminina que atende a faixa etária de 3 meses a 2 anos;

Infantil - Linha masculina e feminina, infantil, que atende a faixa etária de 4 a 9 anos;

Juvenil - Linha masculina e feminina, juvenil, que atende a faixa etária de 10 a 16 anos;

#### **4.1.1 Setor de Desenvolvimento de Produtos (DEDEP)**

No momento do desenvolvimento de novos produtos ou no lançamento de coleções, a empresa volta-se incisivamente para a captação dos desejos e necessidades dos consumidores. Pois serão estes desejos e necessidades, condicionado pelos objetivos gerais da empresa, a disponibilidade e o uso efetivo dos recursos, que orientarão o processo de criação.

Junto ao setor de desenvolvimento trabalham em conjunto estilistas, desenhistas, assistentes de produto, modelistas e pilotagem, cada qual com suas respectivas

obrigações.

**Direção, Gerência e Coordenação:** responsáveis pelo setor de desenvolvimento em si, bem como organizar cronogramas da coleção, viagens de pesquisa, divisão das funções e atributos de cada um do setor, dentre demais responsabilidades perante a empresa e setor comercial.

**Estilistas:** responsáveis pela criação do produto, ideia que dará início ao processo de criação.

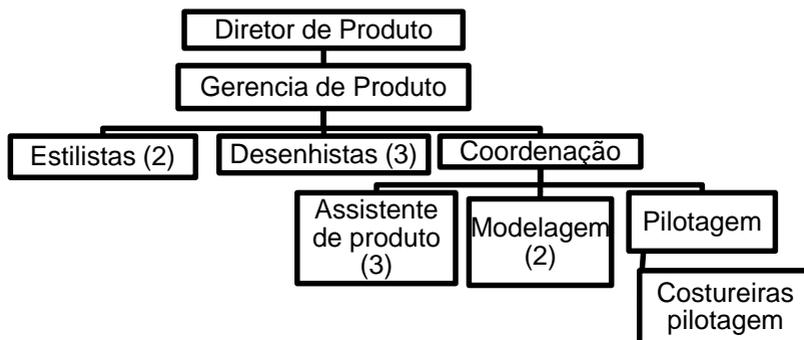
**Desenhistas:** recebe *briefing* do estilo com os direcionamentos da coleção, como temas, cores, etc. para desenvolver as artes que decoram a peça.

**Assistentes de produto:** responsáveis pelo andamento da coleção em si, abastecendo todo o setor com as informações técnicas necessárias para a confecção do protótipo, bem como, auxiliar o estilo e coordenação no que for preciso.

**Modelagem:** setor de arquitetura da peça que constrói o projeto (piloto) com base na tabela de medidas da empresa.

**Pilotagem:** setor que confecciona a peça a partir das instruções no croqui do protótipo.

Figura 7 - Organograma do Setor de Desenvolvimento de Produtos



Fonte: Dados Primários (2015)

## 4.2 DESCRIÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA EMPRESA BOGRANTEX

Como parte dos objetivos específicos desta pesquisa, nesta seção será descrito o processo de desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex. Esta etapa foi realizada com base no cronograma de desenvolvimento de coleções, no manual da qualidade da empresa e na validação do texto junto a gerência de produto. Para facilitar o entendimento foi elaborado o Quadro 9 que contém as principais atividades realizadas durante o desenvolvimento de produtos e os envolvidos pela execução de cada tarefa. Para identificação dos *gates* no quadro, o texto foi precedido por um losango (◆). Para melhor entendimento dos termos técnicos há um glossário no final da dissertação para auxiliar na compreensão do texto. Os termos mais incomuns estão explicados também ao longo do texto.

Quadro 9 - Quadro resumo das atividades realizadas durante o DP da empresa Bograntex com os respectivos envolvidos (continua).

<b>Fases do PDP</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas principais / Gates (◆)</b>	<b>Envolvidos</b>
<b>PLANO DE COLEÇÃO</b>	Elaboração do Mix	Proposição do Mix	Gerente e Diretor de Produto
		◆Check point da coleção	Gerente de Produto, Diretor de Produto e Diretor Comercial
	Escolha do Tema	Pesquisa de Cores, Shapes e Tendências	Estilistas
		Desenvolvimento e apresentação de moodboard	Estilistas
		◆Check point da coleção	Gerente de Produto, Diretor de Produto e

<b>Fases do PDP</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas principais / Gates (◆)</b>	<b>Envolvidos</b>
			Diretor Comercial
<b>COLEÇÃO PRELIMINAR</b>	Criação	Viagem nacional/internacional. Pesquisa e visualização de mercado	Gerente de Produto e Estilistas
		Definição das malhas a serem utilizadas na coleção	Gerente de produto e estilistas
		Desenvolver fornecedores para novos fios	Compras
		Desenvolver malhas novas	Malharia
		◆ Aprovar desenvolvimento de malhas novas diferenciadas	Gerente de Produto, Estilistas e Qualidade
		Definir cartela de cores da coleção	Gerente de Produto e Estilistas
		Desenvolver cores novas	Qualidade
		◆ Aprovar desenvolvimento de cores	Gerente de Produto, Estilistas e Qualidade
		Cadastrar novas malhas, fios e cores	Engenharia
		Definir listrados	Gerente de Produto e Estilistas
		◆ Aprovar listrados	Gerente de Produto
		Definir tecidos	Gerente de Produto e Estilistas
		Atender fornecedores de tecidos e	Gerente de Produto e Estilistas

Fases do PDP	Atividades	Tarefas principais / Gates (◆)	Envolvidos
		aviamentos	
		Brifar aviamentos para desenhistas e/ou fornecedor	Gerente de Produto e Estilistas
		◆ Aprovar aviamentos	Gerente de Produto e Estilistas
		Definir padronados e sublimações	Gerente de Produto e Estilistas
		◆ Aprovar arte dos padronados / Sublimações	Gerente de Produto e Estilistas
		◆ Aprovar padronados / sublimações na malha/tecido	Gerente de Produto, Estilistas e Qualidade
		Encaminhamento do desenvolvimento de cores de fio tinto novas, desenvolver cores novas dos padronados	Qualidade
		Receber testar e aprovar produtos de terceiros	Qualidade
		Produzir cores de fio tinto novas, listrados, padronados e sublimados.	Sala de Malhas e Malharia
		Cadastrar fios tintos, listrados, padronados, sublimados, tecidos e aviamentos	Engenharia

Fases do PDP	Atividades	Tarefas principais / Gates (◆)	Envolvidos
		novos	
		◆Apresentação e aprovação da linha criativa da coleção	Gerente de Produto e estilistas
		Criação dos produtos	Estilistas
		Definição do sortimento + cor do mostruário e peça foto	Gerente de Produto e Estilistas
		Passar direcionamento criativo das decorações aos desenhistas	Gerente de Produto e Estilistas
		Desenvolvimento de desenhos para estampas e bordados	Desenhistas
		◆Aprovação das artes	Gerente de Produto e Estilistas
		Análise de viabilidade dos produtos	Engenharia
		Ajustes de croquis	Assistentes de Estilo
		Modelagem dos protótipos	Modelistas
		Pilotagem dos protótipos	Pilotagem
		Provar peça piloto na modelo	Gerente e coordenação de Produto, estilistas e modelistas
		◆Mesão de aprovação da peça piloto	Gerente e coordenação de Produto, estilistas,

<b>Fases do PDP</b>	<b>Atividades</b>	<b>Tarefas principais / Gates (◆)</b>	<b>Envolvidos</b>
			modelistas, pilotagem e engenharia.
APROVAÇÃO DA COLEÇÃO	Aprovação da coleção e cadastro	Apresentação de Diretrizes para Produção/Logística	Gerente e Coordenação de Produto
		Graduação, conferência dos moldes e ajuste de croquis	Modelistas e Assistentes de Estilo
		Realizar o estudo de encaixe	CAD
		Cadastro das peças e preços	Engenharia e Custos
		◆Pré Custo	Diretor, Gerente e coordenação de Produto, estilistas, modelistas, pilotagem, engenharia, custos, gerente de produção e Diretor Comercial.
		Reunião para apresentação dos protótipos para a produção após pré custo	Coordenação de Produto, pilotagem, modelistas, engenharia, facção, qualidade e costura interna.
COLEÇÃO MODIFICADA	Confecção de peças foto (still) e liberação para programação	Encaminhar desenhos para gravação dos quadros e elaboração dos programas de bordado	Desenhistas
		Ajustes finais dos croquis e	Modelagem e assistentes de estilo

Fases do PDP	Atividades	Tarefas principais / Gates (◆)	Envolvidos
		modelagem conforme pré custo.	
		Ajuste dos cadastros e liberação de programação de MP	Engenharia e PCP
		Produzir malhas, retilíneas, listrados, padronados e sublimados para Pilotagem	Malharia e Sala de Malha Acabada
		Comprar aviamentos, malhas e tecidos de terceiros para peças foto (still)	Compras
		◆Aprovação das bandeiras de estamparia	Gerente de Produto e Estilistas
		Confecção de peças de foto / still	Pilotagem
		◆Mesão de aprovação com still pronto	Gerente e coordenação de Produto, estilistas, modelistas, pilotagem e engenharia.
		Ajuste dos cadastros e liberação para mostruário	Engenharia

COLEÇÃO FINAL	Produção dos tags e Catalogo	Montagem da proposta de catálogo	Gerente de Produto de Estilistas
		Seleção de fotos	Gerente de Produto de Estilistas
		Receber Tag Foto e Catalogo Impresso	Marketing
	Produzir Mostruário	Programar Mostruário	PCP
		Produzir malhas para Mostruário (Malharia, tinturaria, padronados, sublimados, retilíneas)	Malharia e Sala de Malha Acabada
		Produzir Mostruário	Corte, Decorações, Costura, Revisão e Dobração
		Despacho Mostruário para expedição	Dobração
		Enviar mostruário para ERCS	Expedição
		Formação do Preço de Venda e Lançamento da Coleção	Ajustes da ficha técnica para produção e elaboração dos custos finais da coleção
	Workshop de elaboração de previsão de vendas + formação do preço		Diretor Produto, Comercial e Controller
	◆Reunião para formação de preço de venda		Diretor Comercial e de Produto, Gerente de Produto, de Produção e Logística

			e Controller.
		Lançamento da Coleção	Diretor Comercial

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

No plano de coleção, a primeira atividade consiste em elaborar o mix. O mix é a quantidade de referências (peças) por tipo de artigo que serão usados na próxima coleção. Neste momento, além da determinação de até que preço os produtos poderão custar, também é determinado como será composta a coleção: quantos tecidos, quantos padronados, quantas malhas entrarão em cada grupo de produtos. Esta proposta de mix é construída pela gerente e o diretor de produto e encerra-se com um mapa que contém estas informações.

Paralela a esta atividade é realizada a escolha do tema. Os estilistas começam a pesquisar as tendências em sites especializados na detecção de tendências de moda e revistas. Esta etapa de pesquisa encerra-se com o desenvolvimento e apresentação do *moodboard*, que é um quadro que tem os principais desenhos de inspiração para a próxima coleção.

Após estes dois momentos é feito o *check point* da coleção com área comercial. O *check point* é uma reunião, em que o diretor comercial aponta as principais falhas e acertos da coleção vigente, com base no apontamento dos representantes, gerentes regionais de vendas e percepção pessoal com base nas quantidades vendidas, para que as melhores práticas sejam replicadas e as piores não apareçam na coleção a ser desenvolvida. Em contrapartida a área de produto apresenta o tema da coleção e o mapa do mix de produtos. Nesta reunião é feito o alinhamento entre as áreas comercial e de produto e ajustado o mix e o tema conforme consenso entre as partes.

A coleção preliminar envolve as atividades

relacionadas a criação. Para dar início a criação faz-se uma viagem nacional ou internacional pra capturar o que está acontecendo nos principais polos de moda do Brasil e do mundo pela gerente de produto e estilistas. É realizada também, pela gerente e o diretor de produto, uma pesquisa de visualização de mercado junto aos principais representantes, bem como são visitados os showrooms promovidos pelos representantes, para avaliar como as referências têm se comportado no mercado.

Começa-se então o desenvolvimento de malhas e cores. A área de estilo define as malhas que gostariam que fossem usadas na próxima coleção e encaminha uma amostra à área de tecelagem para desenvolvimento. A amostra após tecida é apresentada (ainda crua) para a área de estilo e se aprovada, é cadastrada pela engenharia e encaminhada à tinturaria para ser acabada e dimensionada. Ao voltar da tinturaria são realizados os testes pela área da qualidade e se aprovado, é encaminhada a amostra para o setor de produto para a aprovação final.

Quanto às cores novas, a área de estilo encaminha uma amostra da cor e em quais bases gostariam que fossem utilizadas ao setor de qualidade, que encaminha o desenvolvimento à tinturaria (que é terceirizada). Ao receber a amostra com o tingimento, se a cor veio conforme a solicitação de desenvolvimento, o setor da qualidade faz os testes de solidez e se aprovado apresenta a área de estilo para aprovação da cor.

Quanto aos listrados, a área de estilo define as cores que serão usadas de fio tinto. Para cores novas de fios é realizado o mesmo processo que o anterior (pois agora é o fio que será tinto e não a malha). A área de estilo define o *rapport* dos listrados (como será o padrão

de repetição das listras) e envia a solicitação à engenharia, tecelagem e sala de malhas. A tecelagem faz uma análise prévia e se aprovado a engenharia faz os cadastros e é tecida uma amostra para aprovação de produto.

Quanto às estampas corridas e sublimações em rolo, os desenhos são elaborados pelo fornecedor segundo informações recebidas da área de estilo para o desenvolvimento. Após a elaboração dos desenhos é feita a combinação de cores pelos estilistas e enviada a solicitação à engenharia para cadastro e a qualidade e sala de malhas para desenvolvimento. Primeiramente é mandado confeccionar um quadrão (de estamparia) no qual são batidas as estampas, nas malhas que serão utilizadas, com suas respectivas combinação de cores. Esta amostra vai para aprovação da área de estilo. Após aprovado é mandado confeccionar o cilindro com o desenho.

A escolha dos aviamentos e tecidos comprados é feito através do atendimento aos fornecedores. Os fornecedores apresentam aquilo que tem disponível e são escolhidos, pela gerente de produto e estilistas, os aviamentos e tecidos que coordenarão melhor com a coleção. No caso de aviamentos, alguns são desenvolvidos especialmente para a empresa. Neste caso, os desenhistas elaboram o desenho de como o aviamento deve vir e o fornecedor confecciona o aviamento conforme solicitação. Outras vezes, o desenvolvimento não é interno. Somente é *brifado* (orientado) para o fornecedor como deveria vir o aviamento e o mesmo desenvolve. Após aprovado o aviamento ou tecido pela área de produto, é enviada uma ficha do tecido/aviamento para cadastro na engenharia e é realizado os testes de produção pelo setor da qualidade.

Começa então a criação das referências (peças). Os estilistas fazem um raff (um esboço de todas as referências do grupo) e o mesmo é apresentado e aprovado na aprovação da linha criativa da coleção, pela gerência de produto. Após aprovação começam-se os desenhos técnicos e as escolhas dos sortimentos (combinação de cores) pelos estilistas. As auxiliares de estilo fazem o preenchimento dos croquis, colocando todos os códigos e informações necessárias ao entendimento do modelo. É feita a análise de viabilidade da fabricabilidade do produto, pela engenharia e calculado através de estimativas, o seu custo. Quando o mesmo não chega no *target* proposto são avaliadas e propostas possibilidades de adequação ao custo. Estas alternativas são apresentadas à coordenação de produto e estilistas, os quais fazem as adequações necessárias. Os estilistas repassam o croqui às modelistas, as quais modelam na plataforma CAD (computer aided design) o tamanho base (o tamanho escolhido para fazer a modelagem daquela grade). É feita a pilotagem no tamanho base com as malhas mais próximas possíveis das reais. Após a pilotagem é provado o modelo e aprovado sua vestibilidade e caimento pelas estilistas, gerente de estilo, modelistas e coordenação de produto. Em cada uma das etapas são anotados na ficha da referência as informações necessárias a sua produção e as solicitações de adequações ao seu desenvolvimento. Realizada a prova, os modelos prontos são aprovados quanto ao seu visual completo em uma reunião com todos os envolvidos da área de produto (mesão de aprovação da peça piloto).

Paralela a criação dos croquis são elaborados pelos desenhistas, os desenhos das estampas e bordados que serão utilizados nas referências, conforme orientação dos estilistas. Após a finalização da arte, a

mesma é impressa em uma folha A4 para aprovação dos estilistas e gerente de produto.

A partir deste momento começam-se os cadastros para a fase de aprovação da coleção.

Neste momento, a coordenadora de produto, apresenta para as áreas de produção e logística as diretrizes da coleção, onde possivelmente haverá a necessidade de se buscar novos ou mais recursos. Os números são confrontados com os parâmetros de produção e logística e assim antecipa-se a busca pelos recursos necessários àquela coleção.

Após o mesão de aprovação da peça piloto, os croquis são corrigidos conforme cada uma das etapas pelas auxiliares de estilo, o modelo é graduado para os demais tamanhos pelas modelistas.

Após graduado os moldes, os mesmos seguem para o CAD para fazer o estudo de encaixe, visando encontrar o melhor aproveitamento da malha. Após o encaixe, o estudo, o croqui e a peça piloto seguem para a engenharia. Na engenharia são cadastrados todos os itens necessários para que a referência possa ser vendida, programada, produzida e ter seus custos estabelecidos. Da engenharia sai a ficha técnica necessária aos processos de fabricação. A ficha técnica tem por objetivo definir tecnicamente o modelo, ou seja, o produto (desenho técnico, informações sobre matéria-prima e o modo de produção) para que os diferentes setores (corte, facção, costura, revisão, dobração, etc.) possam cumprir com exatidão as etapas da produção. É um documento de extrema importância que deve ser lido por todos os setores da empresa, pois consiste num dossiê da peça. Após o cadastro das referências é extraída a ficha de custos e com estas informações realiza-se o pré custo.

O pré custo é uma reunião realizada entre a área

comercial, produto, gerência de produção, engenharia e custos, no qual, todos os produtos de um determinado grupo (infantil, primeiros passos, bebê, juvenil feminino ou masculino) são avaliados do ponto de vista da área comercial e de produção, propondo-se adequações de visual de produto e custo.

Após o pré custo é realizada uma reunião com os setores de confecção e qualidade para apresentação das peças, a fim que estas áreas conheçam os modelos e caso percebam alguma dificuldade, façam as sugestões antecipadamente.

Começa-se então a fase da coleção modificada. Nesta fase serão feitos os ajustes apontados no pré custo para poderem ser confeccionadas as peças fotos (still) e liberado os produtos para que seus insumos sejam programados.

Os desenhos aprovados no pré custo são arte finalizados pelos desenhistas e encaminhados para gravação dos quadros ou elaboração do programa de bordado. Após gravado os quadros de estampa e elaborado os programas de bordado, a área de estilo recebe bandeiras com cada combinação de cor das estampas e bordados na malha correta e faz a aprovação das artes e combinação de cores.

Paralela a esta atividade, cada uma das pessoas envolvidas nas alterações de pré custo, faz os ajustes necessários e a peça segue para engenharia para acerto dos cadastros. Após o acerto, as referências são liberadas para o setor de PCP para a programação de matéria prima e para o setor de pilotagem para a confecção das peças de still (peças que serão fotografadas para o catalogo e os *tags* foto). Nesta fase, as peças já devem ser confeccionadas na matéria prima correta e com a decoração (estampa/bordado) que compõe a peça.

A medida em que as peças de still ficam prontas é realizada uma reunião com toda a área de produto (mesão de aprovação com still pronto), na qual as peças pela primeira vez são visualizadas com todos os seus sortimentos e exatamente como vão ficar (matéria prima e decoração). Nesta fase, caso algum produto ainda necessite de ajuste, o mesmo é feito. As peças seguem para a engenharia para fazer as adequações solicitadas pela área de produto e são liberadas para o setor de PCP para encaminhar para a produção do mostruário.

Por fim, chega-se à fase da coleção final. Nesta fase, os mostruários são confeccionados pelas áreas produtivas da empresa.

Paralelo à produção do mostruário, as peças fotos são encaminhadas para serem fotografadas, para ser produzido o catálogo, os *tags* foto e as fotos de campanha.

Após o mostruário confeccionado e o catálogo pronto, ambos são despachados para os representantes.

A medida que as referências ficam prontas, elas passam novamente pelo setor de engenharia para caso seja necessário algum ajuste na ficha técnica e para revisão dos tempos de fabricação de acordo com os estudos de tempos realizados no mostruário. Após os ajustes de engenharia, são tiradas as fichas de custos novamente e com toda a coleção pronta é realizada uma reunião com as áreas comercial, produto, logística, produção, controladoria e proprietários da empresa para, com base nos custos, formar o preço de venda. Neste momento, caso ainda seja necessário algum ajuste, o mesmo é feito, antes da liberação das peças para produção.

Com o preço formado e as peças prontas é realizada a reunião de lançamento da coleção com a área comercial, de produto e representantes e liberada a

coleção para vendas.

Com base na descrição do processo, já percebe-se importância dos estilistas, gerente e diretor de produto na definição do que será feito (mix e produtos), bem como na aprovação do que entra na coleção. Também percebe-se o papel fundamental do Diretor Comercial que tanto faz uma “encomenda” das expectativas para a coleção (na reunião de check point), como define o que entre, sai ou deve ser modificado na coleção (no momento do Pré Custo), bem como é o principal ator que tem contato com as informações externas. Todos os demais envolvidos na coleção são imprescindíveis, no entanto, suas interferências no resultado visual do produto são baixas. Somente quando algo apresenta um problema técnico ou para se fazer o que foi desejado agrega-se muito custo, são dadas sugestões, que estão sujeitas sempre, a aprovação da área de produto (estilistas, gerente ou diretor de produto). Por isso, os atores escolhidos para ajudar na identificação da capacidade de absorção no desenvolvimento de produtos, foram aqueles que estão sujeitos as informações externas e que tem o “poder” de aplicá-las (criam, definem, propõe e aprovam).

#### 4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA CA NO DP DA BOGRANTEX

Das 8 macro atividades que compõe o desenvolvimento de produtos da Bograntex, existem 4 macro atividades, nas quais a capacidade de absorção impacta mais fortemente: elaboração do mix, escolha do tema, criação e aprovação da coleção. Estas macro atividades são as mais impactadas pois são atividades nas quais, as decisões definirão como será a coleção, logo, no resultado final que irá ao mercado. Em função

disso, esta dissertação irá analisar a CA em cada uma delas.

### **Elaboração do Mix**

Para elaborar o mix a Gerente de Produto junto com o Diretor de Produto, trabalham com uma série de informações de mercado que desenharão a necessidade de tipos de artigos por grupo de produto na coleção, bem como o target dos produtos.

Estas informações contêm os resultados de vendas da coleção lançada (por volume e faturamento) com o ranking geral dos produtos. Também é avaliado o resultado por segmentação (por exemplo bebê masculino), bem como os produtos mais vendidos pelos principais representantes.

As informações pontuadas pelos clientes durante a realização do showroom também são avaliadas.

Durante o período de vendas, a gerente de produto e o diretor de produtos também visitam clientes que comprem da marca e sondam como está a coleção no ponto de vendas.

O catálogo do principal concorrente também é avaliado para analisar o mix da coleção que foi lançada, bem como a régua de preços aplicados por ele.

Durante este período são avaliados os sites de outras empresas, para entender se os concorrentes estão entrando com alguma inovação no mercado. Bem como conversas com conhecidos que trabalham em empresas concorrentes também auxiliam a entender os movimentos de mercado.

Informações mais urgentes são repassadas a área de produto pela equipe de vendas, que faz a avaliação da pertinência das informações à composição do mix.

Paralelo a isso, o Diretor Comercial realiza um

levantamento da coleção que está em mercado (junto aos representantes, gerentes regionais e call center) dos principais resultados da coleção (positivos e negativos) que descrevem a “encomenda” da área comercial à área de produto. Este relatório descreve as principais necessidades que o mercado tem levantado e os principais produtos que estão em declínio de vendas.

Finalizada estas atividades, acontece a reunião de check point, na qual a área de produto apresenta a proposta de mix e de tema à área comercial e esta, por sua vez, apresenta as necessidades de mercado apontadas durante as vendas da última coleção lançada. Estas informações são consensadas dando origem a proposta conjunta da área comercial e de produto para o mix da coleção.

Diante das rotinas descritas pode-se perceber como a capacidade de absorção ocorre durante a elaboração do mix no Quadro 10. As rotinas que não possuem meta texto foram identificadas através da observação participante.

Quadro 10 - Capacidade de Absorção na Elaboração do Mix (conitnua)

	<b>Rotina</b>	<b>Meta texto</b>
<b>A Q U I S I Ç Ã O</b>	Obtenção de dados de venda por volume e faturamento;	A: “Para trabalhar com o mix nós trabalhamos as informações comerciais, o número de vendas financeiramente falando e por volume e alinhamento com o departamento comercial.” B: “Tem um BI, que a <i>gente</i> consegue ver a leitura do que mais vende, a linha que tem maior desempenho. No BI tem as vendas e os resultados entregues.” C: “A <i>gente</i> tem, hoje, ferramenta para ver: isso vendeu bem, isso deu dinheiro, isso dá certo, isso não dá certo.”
	Informações	A: “Ah é... os showrooms. Isso aí é uma

obtidas através da participação em showrooms;	resposta bem direta com o representante e com consumidor final. O Showroom na realidade nos retrata a venda daquela coleção. Ele não traz o que que ficou parado lá na loja da coleção passada.”
Obtenção de material da concorrência - estudo de preço e catálogos;	B: “Absorvemos muito material da concorrência, muito estudo de preço e catálogos da concorrência e olhando sempre, também, a precificação no ponto de venda.” A: “Eu monitorei o mix e monitorei o preço da <i>Marca X</i> . A <i>gente</i> acompanha no mercado, por exemplo, agora, eu estou indo no mercado, nas lojas em que eu entrar, vou ver o que tiver de <i>Marca X</i> e <i>Marca Y</i> e eu vou pegar todos os preços, de <i>Marca X</i> e <i>Marca Y</i> , de verão.”
Informações vindas da diretoria comercial;	A: “A informação em si, quando vem do Comercial, ela é toda centralizada no Diretor Comercial.” C: “Existe uma troca sim, existe o grupo dos representantes no WhatsApp que passa as informações para o Diretor Comercial e ele traz para nós.”
Informações obtidas nos sites de outras empresas;	C: “Eu acho que você tem que eleger com quem você quer brigar. Então elegemos a <i>Marca X</i> nos dois últimos anos. Estudar os movimentos dessa empresa, sempre olhar no site o que eles estão fazendo...”
Informações obtidas através de visita a clientes;	A: “Então por isso, semana que vem, estou indo pra Goiás visitar nossos clientes... Eu vou ver o que vendeu e o que não vendeu, então isso também acontece para nós podermos dar andamento na coleção.”
Informações da área comercial via WhatsApp;	A; “O contato que temos com o gerente comercial e com o supervisor, é rapidinho pelo WhatsApp, quando eles passam alguma informação, mas é muito objetivo.” B: “De forma arcaica, temos agora, o grupo do WhatsApp que ficamos botando as informações do que é pertinente.”

	Informações formais através de reunião de check point com o diretor comercial;	C: “Existe o check point de coleção (a área comercial trazendo feedback do mercado).”
	Informações obtidas em relatórios dos representantes, gerentes de venda, equipe que participou no showroom e informações do call center;	B: “São principalmente os relatórios que vem da equipe de vendas. Vem todo o material compilado dos representantes, juntando as informações dos gerentes e do grupo que participou lá fora (showroom) e mais as informações que são relevantes aqui, que a <i>gente</i> anotou por call center ou outros canais não tão diretos do dia a dia.”
	Troca de informações com outras pessoas que trabalham em empresas concorrentes;	C: “Eu troco informação com outras empresas sobre o cenário de mercado, o que está acontecendo, amigos que trabalham em outras empresas...”
A S S I M I L A Ç Ã O	Aprendizagem através da avaliação de desempenho.	C: “A área de produto evoluiu, a partir do momento que ela começou a trabalhar mais com números. Porque a área de produto, de qualquer empresa, trabalha essencialmente com gostos e estilos.”
	Ranking de vendas;	A: “O que eu tenho para a equipe hoje é o ranking... Ontem foi atualizado e colocado lá na parede, daí eu chamo os dois estilistas e falo isso aqui tá vendendo, isso aqui tá vendendo, você tem que olhar porque isso não está vendendo...”
	Análise das estratégias dos concorrentes;	B: “Então praticamos estas pesquisas para poder dizer: “olha, se ofertar produtos nesta faixa de preço, eu vou ter mais sucesso”, porque quanto mais bonito for por aquele preço, melhor a equação custo/benefício.”
	Entendimento do diretor comercial das informações que são	A: “Ele filtra e vem o que ele acha necessário.”

pertinentes a elaboração do mix;	
Entender através da avaliação do site se os concorrentes estão mudando a estratégia.	C: “Estudar os movimentos dessa empresa, sempre olhar no site o que eles estão fazendo, o tema, que mudanças eles estão fazendo na grade.”
Entendimento do que está e não está funcionando na coleção finalizada através das sobras de produtos na loja (produtos que não giraram) e comentários de lojistas.	B: “Se eu vejo um produto lá, acumulado no ponto de venda, é sinal que ele não girou. Então acabamos tomando muita decisão em função daquilo que não gira no ponto de venda. Isso vem: ou por intermédio dos representantes, ou por observação própria, ou pelos relatórios que recebemos da equipe e acaba alimentando o que pode ou não funcionar.”
Observação do que não funcionou na loja (não girou) é passada ia WhatsApp	B: Chegou na loja, viu que não funcionou, põe lá. Observações feitas pontuais de linhas de produto.”
Reunião de Check Point;	C: “Quando a <i>gente</i> faz o mix, sentamos com a área comercial e discutimos”.
Aprendizagem através da transferência de conhecimento;	B: “Nos showrooms há uma troca. Essa troca gera um aprendizado, não quer dizer que a <i>gente</i> volte para dentro de casa e realize o que cliente falou, pode ser uma baixa percepção... mas deu muito mais qualidade para a equipe tomar decisão. Acho que temos um aprendizado sim, nos showrooms, com as pessoas-chave.”
Aprendizagem através de tentativa e erro;	A: “Essa história do vestido, por exemplo, é muito rápida... Nós não temos esse tempo. Isso vai ser digerido para uma próxima coleção. Daí a <i>gente</i> tem tempo para olhar: isso aconteceu...vamos fazer para que não

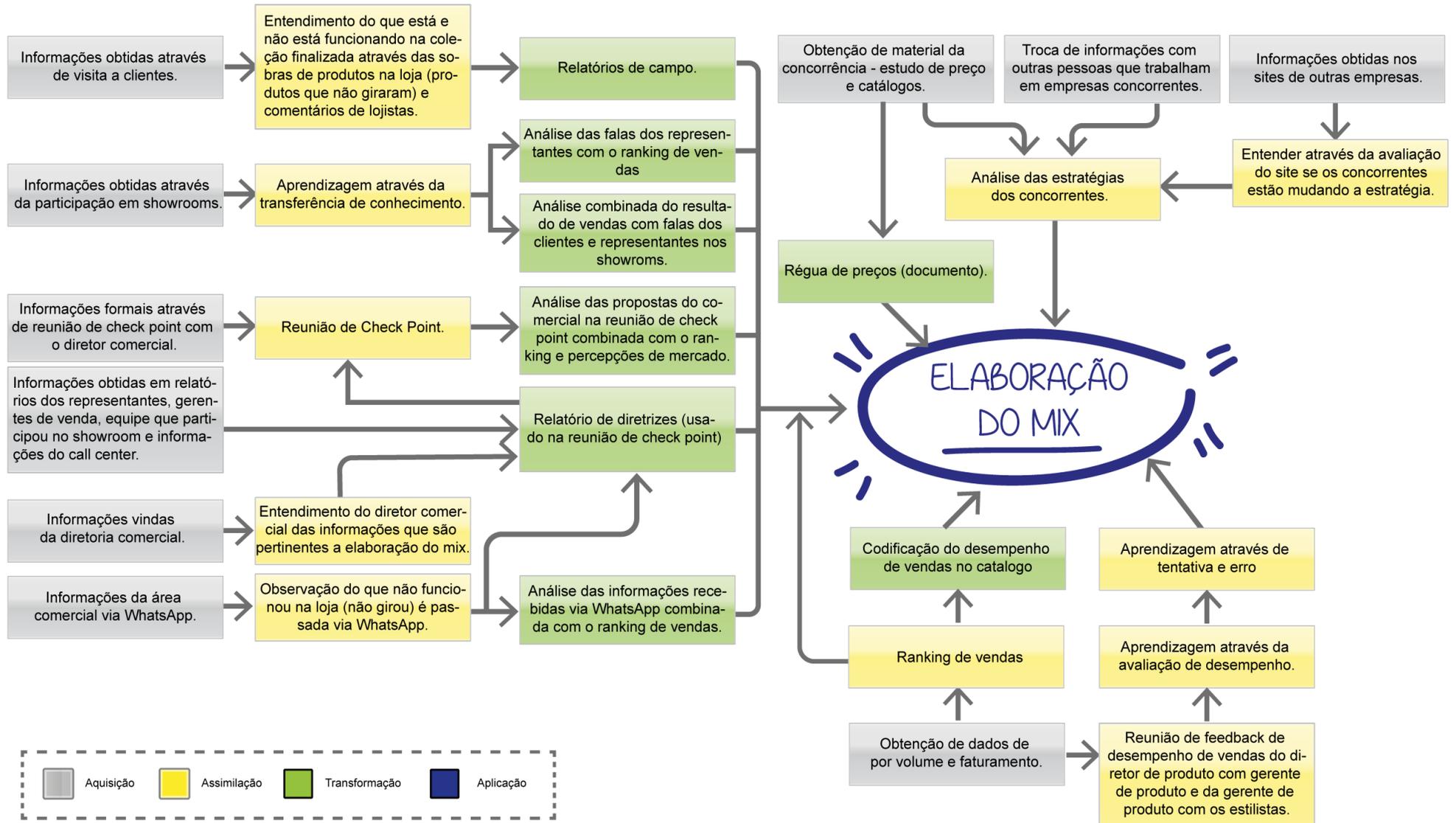
		<p>ocorra novamente.”</p> <p>A: “Baseado assim, no que ocorreu até a coleção passada: olha isso aqui não deu certo, a <i>gente</i> não vai repetir, nessa situação...”</p>
	<p>Reunião de feedback de desempenho e vendas do diretor de produto com gerente de produto e da gerente de produto com os estilistas;</p>	<p>C: “Eu para a Gerente de Produto, tem o feedback dessas linhas de produtos e as notas de cada referência. Então vem de cima para baixo. A Gerente de Produto senta com cada estilista, passa as notas de cada produto e linha de produto que ele é responsável.”</p>
T R A N S F O R M A Ç Ã O	<p>Codificação do desempenho de vendas no catálogo</p>	<p>C: “Então a <i>gente</i> criou três critérios para avaliar cada produto da coleção anterior. Se a <i>gente</i> pegar qualquer catálogo, os produtos tem três notas: ele pode ter um desempenho em volume, ele pode ter um desempenho em dinheiro e ele pode ter estrela quando ele faz parte do top 20 dos melhores representantes. Então o que a <i>gente</i> faz: cada referência ganha uma nota que é representada através de flechas e símbolos que fica uma interpretação bem simples de: muito bom, bom, moderado, ruim e péssimo nos quesitos.”</p>
	<p>Análise combinada do resultado de vendas com falas dos clientes/representantes nos showrooms.</p>	<p>B: “Mas para algo ser considerado, nós pegamos uma amostragem de vendas com a inserção dos showrooms. Então quando eu tenho um perfil de showrooms, por exemplo, eu já começo ter uma massa crítica, que não tem tanto para lapidar.”</p>
	<p>Régua de preços (documento);</p>	<p>A: “Com isso eu consigo montar uma planilha de preços, que é aquela régua de preços que a <i>gente</i> trabalha.”</p>
	<p>Análise das informações recebidas via</p>	<p>C: “Quando você tem que fazer um relatório, você tem o processo de pensar no que você fez e não ficar despejando</p>

	WhatsApp combinada com o ranking de vendas;	durante todo o período da viagem, informações no WhatsApp, que não tem registro de nada para coleta. Eu acho que o exercício da relevância da informação é cruzar a informação com o todo, inicialmente.”
	Análise das propostas do comercial na reunião de check point combinada com o ranking e percepções de mercado;	C: “Escutamos as propostas deles e se faz sentido, a <i>gente</i> muda.”
	Relatório de diretrizes (usado na reunião de check point)	B: “As diretrizes são como a entrega do que a <i>gente</i> quer.”
	Análise das falas dos representantes com o ranking de vendas;	C: “Quando o representante de maior peso tem uma opinião, a <i>gente</i> pára para pensar. Mas eu sempre cruzo a informação, com o geral.”
	Relatórios de campo.	C: “Toda vez que eu vou para campo, eu faço um relatório.”
<b>A P L I C A Ç Ã O</b>	Elaboração do mix.	B: “Então há um estudo de precificação que faz com que determinemos, por exemplo, para a área de produto, a faixa de custos que este produto deveria custar.”

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Para compreender melhor como a capacidade de absorção ocorre durante a elaboração do mix foi desenvolvida a Figura 8.

Figura 8 - Capacidade de absorção na Elaboração do Mix



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Pode-se observar que, assim como proposto por Todorova e Durisin (2007), a informação não é, necessariamente, assimilada e depois transformada. Algumas são assimiladas e prontamente aplicadas, tais como:

- Análise das estratégias dos concorrentes;
- Aprendizagem através da tentativa e erro; e
- Reunião da equipe de produto para avaliação dos resultados.

Apesar delas serem prontamente aplicadas, o fato de não possuírem um registro, faz com que não seja gerado um estoque de conhecimento, dispendendo um grande esforço quando o mesmo problema surge novamente.

Outro ponto a ser destacado é como a empresa concentra mais o seu tempo na capacidade de absorção potencial. Foram 10 rotinas de aquisição e 11 rotinas de assimilação, totalizando 22 rotinas na capacidade de absorção potencial contra 9 na capacidade de absorção realizada (8 rotinas de transformação e 1 de aplicação). Apesar deste esforço, todas convergiram para uma aplicação, sendo assim, a empresa tem sido eficiente quanto a conversão da sua capacidade de absorção potencial em realizada, pois todas as informações adquiridas foram aplicadas.

Destaca-se também que a prática de bissociação é uma das rotinas mais realizadas na transformação e que quase todas as informações recebidas, são combinadas com o ranking de vendas, destacando assim, que o processo de reconhecimento do valor da informação, em geral, passa pelo cruzamento com os dados de venda (volume e faturamento) – sendo este uma importante fonte de informação.

## **Aprovação da coleção**

Durante a coleção, existem vários momentos de aprovação. Em geral, as aprovações são momentos que podem levar a mudanças nos produtos.

Existem produtos, tecidos, aviamentos ou decorações que não são aprovados por problemas produtivos, por exemplo: não conseguir reproduzir o que foi projetado com qualidade, a quantidade de usos não atende aos parâmetros de produção ou existe uma maneira melhor de construir o produto que traz o mesmo resultado visual a um custo menor. Em outros casos os produtos, tecidos, aviamentos ou decorações não são aprovados pelo estilo, pois a combinação de cores ou resultado final ficou diferente do imaginado ou surgiu alguma ideia de como o produto ficaria melhor. Nestes casos, as mudanças acontecem, não impulsionadas por novas informações externas, mas por dificuldades internas, atendimento de parâmetros produtivos ou por estética. Estas aprovações são:

- Aprovação de malhas novas diferenciadas pela gerente de produto, estilistas e qualidade;
- Aprovação de cores pela gerente de produto, estilistas e qualidade;
- Aprovação de aviamentos pela gerente de produto, estilistas e qualidade;
- Aprovação de padronados e sublimados pela gerente de produto, estilistas e qualidade;
- Aprovação dos listrados pela gerente de produto e estilistas;
- Aprovação das artes das sublimações pela gerente de produto e estilistas;
- Aprovação dos desenhos de estampas pela gerente de produto e estilistas;

- Aprovação da modelagem (prova) pela gerente de produto, estilistas, coordenadora de produto, pilotagem e modelagem;
- Aprovação da peça piloto pela gerente de produto, estilistas, coordenadora de produto, pilotagem, modelagem e analista de viabilidade.

Outros momentos de aprovações, já levam a alterações nos produtos por novas informações externas que são conhecidas. Estas informações levam a questionar se determinada alteração no produto poderia levar a um resultado melhor de vendas e quando acredita-se que sim, a alteração ocorre. Estes momentos são:

- Aprovação da linha criativa da coleção pela gerente de produto;
- Pré Custo pelo diretor, gerente e coordenação de produto, estilistas, engenharia, custos, gerente de produção, diretor e gerente comercial;
- Aprovação com still pronto pela gerente de produto, estilistas, coordenadora de produto, pilotagem, modelagem e analista de viabilidade;
- Reunião para formação de preço com diretor comercial e de produto, gerente de produto, de produção e logística e controller.

Na aprovação da linha criativa podem haver alterações pois a gerente de produto possui acesso a bastante dados externos que podem gerar novos direcionamentos às propostas de produtos. Neste momento os produtos ainda não estão desenhados, só tem fotos do que será a proposta de *shape*, de detalhes, de ideias de decorações etc..

No pré custo é a primeira vez que o diretor de produto, a gerente de produto e a área comercial tem acesso aos produtos (ainda que protótipos), decorações

(ainda que impressos em folha A4), padronados e sublimados (também impressos em folha A4) e amostras dos listrados e aviamentos. Por este ser um grupo que constantemente interage com o mercado, pode haver propostas de alterações nos produtos que apresentem dúvidas quanto ao resultado de vendas. Os pré custos ocorrem grupo a grupo (por exemplo, um dia tem o pré custo do bebê masculino, em outro dia tem o pré custo do infantil feminino). Sendo assim, sempre se vê a coleção fracionada e não o resultado como um todo. Outro ponto é que a medida que os pré custos ocorrem, amostras de tecidos, padronados, sublimados, começam a ficar prontos. Então, pode ser que no momento que foi aprovado um determinado produto com um padronado (ainda em folha A4), quando esta amostra aparece em um outro pré custo, ela pode ser rejeitada e o produto que já estava aprovado, pode sofrer alterações. Em geral as alterações que os produtos sofrem nesta fase tem alegações respaldadas em informações de mercado.

Na aprovação com still pronto é a primeira vez que a gerente de produto vê a coleção finalizada (com as matérias primas corretas, com as decorações e com as alterações propostas no pré custo). Neste momento as alterações podem ocorrer, pois até que os produtos fiquem prontos, novas informações de mercado são conhecidas e alguns pontos defendidos pela área de produto no pré custo podem ser avaliados com maior precisão e se o ponto apresentado pela área comercial realmente fizer sentido, o produto pode ser alterado, como por exemplo, a área de produto ter defendido a permanência de uma placa e quando o produto ficou pronto, devido ao estampado, a placa não aparece, justificando a sua eliminação. Outras alterações também podem ocorrer neste momento, mas devido a fatores internos, como dificuldades operacionais e resultado

estético.

Na formação de preço de venda é a primeira vez que, com exceção da gerente de produto, todos veem a coleção finalizada e por isso é um momento que podem ter alterações. No momento da formação do preço de venda, em geral, os resultados de venda da coleção lançada já está bem consolidado e algumas certezas começam a aparecer. Muitos pontos levantados pela área comercial durante o pré custo podem não ter ficado conforme se esperava. Outras alterações ainda podem acontecer, mas devidos a fatores internos, como resultado estético e preços em determinados produtos que podem ter sofrido algum acréscimo devido a mudanças, dificuldades produtivas, previsões de aumento nos insumos e custos produtivos ou mudanças nas políticas de preços.

Outro ponto é que como existem pelo menos 3 coleções que andam paralelas: uma em vendas, outra em aprovação e outra no plano de coleção, algumas decisões que são mais urgentes, como uma ampliação de mix ou de grade, sinalizadas pelo mercado e precisam acontecer na próxima coleção a ser lançada surgem em outros fóruns fora do cronograma de desenvolvimento de produtos, como por exemplo, na reunião mensal de diretoria e gerentes.

Por isso é importante entender a sobreposição das coleções. Para que fique claro, que apesar das informações de mercado serem utilizadas na elaboração do mix, elas influenciam também na coleção que já está em andamento no desenvolvimento e que está passando pelo processo de aprovação.

Por este motivo, grande parte da capacidade de absorção usada na elaboração do mix, também é usada na aprovação de produtos, já que os envolvidos na elaboração do mix são os mesmos envolvidos na

aprovação da coleção (e por isso os meta textos se repetem no Quadro 11). Este quadro tem apenas leves alterações em relação ao Quadro 10. As rotinas que não possuem meta texto foram identificadas através da observação participante.

Quadro 11 - Capacidade de Absorção na Aprovação da Coleção (conitnua)

	<b>Rotina</b>	<b>Meta texto</b>
<b>A Q U I S I Ç Ã O</b>	Obtenção de dados de venda por volume e faturamento;	B: “Tem um BI, que a <i>gente</i> consegue ver a leitura do que mais vende, a linha que tem maior desempenho. No BI tem as vendas e os resultados entregues.” C: “A <i>gente</i> tem, hoje, ferramenta para ver: isso vendeu bem, isso deu dinheiro, isso dá certo, isso não dá certo.”
	Informações obtidas através da participação em showrooms;	A: “Ah é... os showrooms. Isso aí é uma resposta bem direta com o representante e com consumidor final. O Showroom na realidade nos retrata a venda daquela coleção. Ele não traz o que que ficou parado lá na loja da coleção passada.”
	Informação do material da concorrência - estudo de preço;	B: “Absorvemos muito material da concorrência, muito estudo de preço e catálogos da concorrência e olhando sempre, também, a precificação no ponto de venda.”
	Informações vindas da diretoria comercial;	A: “A informação em si, quando vem do Comercial, ela é toda centralizada no Diretor Comercial.” C: “Existe uma troca sim, existe o grupo dos representantes no WhatsApp que passa as informações para o Diretor Comercial e ele traz para nós.”
	Informações obtidas através de visita a clientes;	A: “Então por isso, semana que vem, estou indo pra Goiás visitar nossos clientes... Eu vou ver o que vendeu e o que não vendeu, então isso também acontece para nós podermos dar andamento na coleção.”
	Informações da	A; “O contato que temos com o gerente

	<p>área comercial via WhatsApp;</p>	<p>comercial e com o supervisor, é rapidinho pelo WhatsApp, quando eles passam alguma informação, mas é muito objetivo.” B: “De forma arcaica, temos agora, o grupo do WhatsApp que ficamos botando as informações do que é pertinente.”</p>
	<p>Troca de informações com outras pessoas que trabalham em empresas concorrentes;</p>	<p>C: “Eu troco informação com outras empresas sobre o cenário de mercado, o que está acontecendo, amigos que trabalham em outras empresas...”</p>
	<p>Informações percebidas através dos desenhos animados.</p>	<p>C: “E sobre estilo e traço, principalmente, é ver o que está acontecendo no desenho animado, para saber o que as crianças estão vendo.”</p>
A S S I M I L A Ç Ã O	<p>Entendimento do que está e não está funcionando na coleção finalizada – este entendimento é usado na aprovação da linha criativa;</p>	<p>A: “Eu aprovo produto a produto. A gente abre o catalogo e olha produto a produto. Esse deu volume mas deu dinheiro abaixo da média.” A: “Toda terça esta informação tem lá e tá no catálogo. Agora, a hora que finalizar a coleção, eu sento com eles.”</p>
	<p>Ranking de vendas;</p>	<p>A: “O que eu tenho para a equipe hoje é o ranking... Ontem foi atualizado e colocado lá na parede, daí eu chamo os dois estilistas e falo isso aqui tá vendendo, isso aqui tá vendendo, você tem que olhar porque isso não está vendendo...”</p>
	<p>Entendimento do que está e não está funcionando na coleção finalizada através das sobras de produtos na loja (produtos que não giraram) e</p>	<p>B: “Se eu vejo um produto lá, acumulado no ponto de venda, é sinal que ele não girou. Então acabamos tomando muita decisão em função daquilo que não gira no ponto de venda. Isso vem: ou por intermédio dos representantes, ou por observação própria, ou pelos relatórios que recebemos da equipe e acaba alimentando o que pode ou não funcionar.”</p>

comentários de lojistas.	
Observação do que não funcionou na loja (não girou) é passada via WhatsApp	B: “Chegou na loja, viu que não funcionou, põe lá. Observações feitas pontuais de linhas de produto.”
Análise dos principais movimentos nos desenhos animados;	C: “Ninguém está pesquisando mais o universo da criança que o Discovery Kids e o Cartoon. Então a <i>gente</i> precisa saber o desenho de melhor nome no Cartoon, porque é essa estética que as crianças vão esperar. Que filme será lançado para o universo infantil... Essas coisas são importantes porque são fatores externos, a <i>gente</i> não tem controle nenhum e podem influenciar.”
Aprendizagem através da transferência de conhecimento;	B: “Nos showrooms há uma troca. Essa troca gera um aprendizado, não quer dizer que a <i>gente</i> volte para dentro de casa e realize o que cliente falou, pode ser uma baixa percepção... mas deu muito mais qualidade para a equipe tomar decisão. Acho que temos um aprendizado sim, nos showrooms, com as pessoas-chave.”
Aprendizagem através de tentativa e erro;	A: “Essa história do vestido, por exemplo, é muito rápida... Nós não temos esse tempo. Isso vai ser digerido para uma próxima coleção. Daí a <i>gente</i> tem tempo para olhar: isso aconteceu...vamos fazer para que não ocorra novamente.” A; “Baseado assim, no que ocorreu até a coleção passada: olha isso aqui não deu certo, a <i>gente</i> não vai repetir, nessa situação...”
Reunião de feedback de desempenho e vendas do diretor de produto com	C: “Eu para a Gerente de Produto, tem o feedback dessas linhas de produtos e as notas de cada referência. Então vem de cima para baixo. A Gerente de Produto senta com cada estilista, passa as notas de

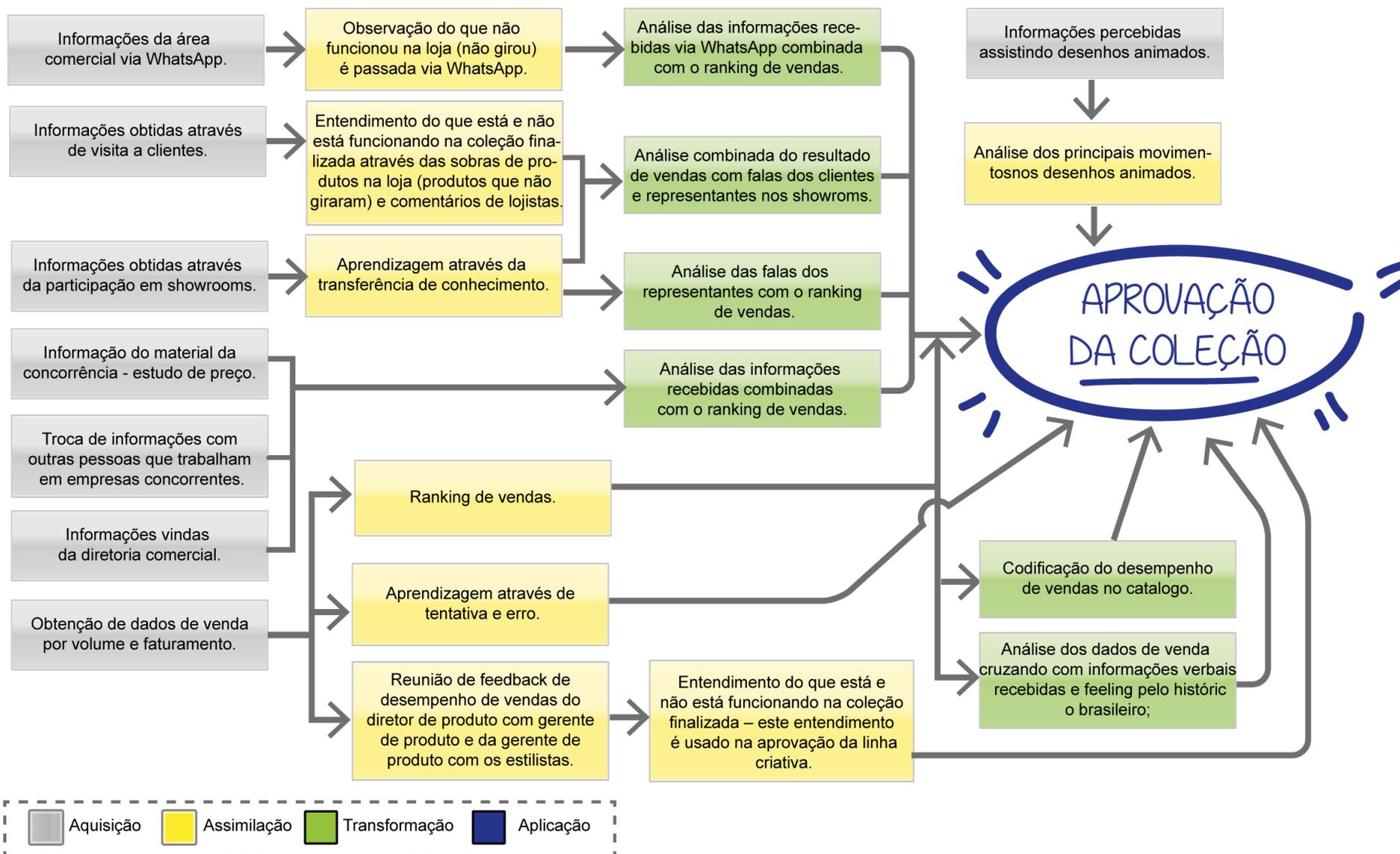
	gerente de produto e da gerente de produto com os estilistas;	cada produto e linha de produto que ele é responsável.”
T R A N S F O R M A Ç Ã O	Codificação do desempenho de vendas no catalogo	C: “Então a <i>gente</i> criou três critérios para avaliar cada produto da coleção anterior. Se a <i>gente</i> pegar qualquer catálogo, os produtos tem três notas: ele pode ter um desempenho em volume, ele pode ter um desempenho em dinheiro e ele pode ter estrela quando ele faz parte do top 20 dos melhores representantes. Então o que a <i>gente</i> faz: cada referência ganha uma nota que é representada através de flechas e símbolos que fica uma interpretação bem simples de: muito bom, bom, moderado, ruim e péssimo nos quesitos.” A: “Eu ponho um coraçõzinho quando é a Representante X, ponho estrelinha quando é o Representante Y e quando dá o dinheiro na média são setinhas, assim.... volume na média, assim.... depois disso a <i>gente</i> faz um compilado.”
	Análise combinada do resultado de vendas com falas dos clientes/representantes nos showrooms.	A: “Depois disso, na parte de criação, trabalhando em cima de números de volume e faturamento, alinhando com o departamento de criação diretamente, respostas vindas dos representantes, solicitações também do representante.”
	Análise das informações recebidas via WhatsApp combinada com o ranking de vendas;	C: “Quando você tem que fazer um relatório, você tem o processo de pensar no que você fez e não ficar despejando durante todo o período da viagem, informações no WhatsApp, que não tem registro de nada para coleta. Eu acho que o exercício da relevância da informação é cruzar a informação com o todo, inicialmente.”
	Análise das falas	C: “Quando o representante de maior peso

	dos representantes com o ranking de vendas;	tem uma opinião, a <i>gente pára</i> para pensar. Mas eu sempre cruzo a informação, com o geral.”
	Análise das informações recebidas combinadas com o ranking de vendas.	
	Análise dos dados de venda cruzando com informações verbais recebidas e feeling pelo histórico brasileiro;	C: “Aí tem os fatores históricos. Sensualizar demais, decote muito profundos. Pelo Brasil ser muito religioso, de uma forma geral, caveiras e temas pesados, não vão dar certo.” A menina muito esportiva ou a menina muito masculinizada, não vai dar certo. Aqui é essencialmente romântica (estou falando para as marcas que trabalhei, existem marcas esportivas que a menina pode ser mais despojada). O menino se tiver aspecto homossexual não vai dar certo, por mais que o rosa não tenha problema, o problema pode estar, de repente, em um personagem, cachorrinho, essas coisas.”
<b>A P L I C A Ç Ã O</b>	Aprovação da Coleção	

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Para compreender melhor como a capacidade de absorção ocorre durante a aprovação de produtos foi desenvolvida a Figura 9.

Figura 9 - Capacidade de absorção na Aprovação de Produtos



Fonte: Elaborado pela autora (2015)



Pode-se observar que assim como proposto por Todorova e Durisin (2007), a informação não é, necessariamente, assimilada e depois transformada. Algumas são assimiladas e prontamente aplicadas, tais como:

- Aprendizagem através da tentativa e erro;
- Entendimento do que está e não está funcionando na coleção finalizada; e
- Análise dos principais movimentos dos desenhos animados.

Outro ponto a ser destacado é como a empresa concentra mais o seu tempo na capacidade de absorção potencial. Foram 8 rotinas de aquisição e 8 rotinas de assimilação, totalizando 16 rotinas na capacidade de absorção potencial contra 7 na capacidade de absorção realizada (6 rotinas de transformação e 1 de aplicação). Apesar deste esforço, todas convergiram para uma aplicação, sendo assim, a empresa tem sido eficiente quanto ao uso da sua capacidade de absorção, pois todas as informações adquiridas foram aplicadas.

Destaca-se também que a prática de bissociação é uma das rotinas mais realizadas na transformação e que quase todas as informações recebidas, são combinadas com o ranking de vendas, destacando assim, que o processo de reconhecimento do valor da informação, em geral, passa pelo cruzamento com os dados de venda (volume e faturamento) – sendo este uma importante fonte de informação.

### **Escolha do tema e Criação**

O primeiro passo ao se criar uma coleção é a escolha do tema.

Para se escolher o tema é necessário pesquisar

as tendências. Através da parceria com um dos fornecedores, a empresa tem acesso ao portal Worth Global Style Network (WGSN), que é o principal portal de tendências de moda que existe atualmente. Os estilistas também pesquisam em revistas de moda, participam de palestras e feiras e monitoram o que estilistas de outras empresas estão postando ou curtindo mais no momento. Estes dados são compartilhados entre os estilistas, compilados e transformados no *moodboard*, a fim de darem origem ao tema da coleção e a seleção de cores.

Em seguida faz-se uma viagem nacional ou internacional pra capturar o que está acontecendo nos principais polos de moda do Brasil e do mundo pela gerente de estilo e estilistas. Nas viagens são tiradas fotos dos acabamentos ou decorações que chamam atenção, ou pela diferenciação ou pela repetição de usos nas vitrines e nas ruas. Também são trazidos produtos e rolos de papel (que geralmente inspiram padronados). A viagem influencia principalmente produtos e decorações, mas também podem influenciar no desenvolvimento de malhas, criação de listrados, padronados e seleção de cores. As percepções são compartilhadas entre os participantes da viagem e chegando-se na empresa é feita uma seleção individual das fotos que inspirarão a próxima coleção.

Ainda sobre a criação de produtos é feita uma pesquisa em sites de marcas internacionais para avaliar se alguma tendência nova em produto tem surgido, bem como é avaliado o catalogo da concorrência para analisar se algum produto tem sempre se repetido e por isso poderia identificar algum campeão de vendas.

É realizada também uma pesquisa de visualização de mercado pela gerente de produto junto aos principais representantes, bem como são visitados os showrooms promovidos pelos representantes, para avaliar como as

referências (peças) têm se comportado no mercado. Após estas visitas a gerente de produto reúne-se com os estilistas e combinado com o ranking de vendas, tentam chegar nas conclusões do que deve ser mantido, eliminado ou acrescentado à coleção. O mesmo é feito com as informações de mercado recebidas por WhatsApp pela gerente de produto. Elas são repassadas aos estilistas e depois discutidas em conjunto, apoiadas pelo ranking de vendas.

O ranking de vendas (por volume e faturamento) é analisado de modo segmentado (por linha, por faixa etária, por sexo e por estilista) entre a gerente de produto e os estilistas e combinado com as informações recebidas de mercado, dão o norte, principalmente, do que não poderá ser repetido na próxima coleção.

Quanto às cores, é solicitado à área comercial o ranking de cores da coleção que está sendo vendida, a fim de identificar as cores que mais deram certo/errado na coleção em vendas. Também é aproveitada a visita de fornecedores de tecidos que tem tradição em P&D para checar se a cartela de cores do fornecedor bate com a proposta da equipe de desenvolvimento da Bograntex.

Com todo este material são criados os produtos e dado o direcionamento criativo aos desenhistas (das estampas, bordados e padronados). Através do raff (um esboço de todas as referências do grupo) é realizada uma pré-aprovação junto a gerência.

As ideias de listrados, aviamentos, malhas e cores são desenvolvidas pelos estilistas e aprovadas pela gerência.

Diante das rotinas descritas pode-se perceber como a capacidade de absorção ocorre durante a criação de produtos, definição de tema, listrados, padronados, tecidos, aviamentos, decorações e cartela

de cores no Quadro 12. As rotinas que não possuem meta texto foram identificadas através da observação participante.

Quadro 12 - Capacidade de Absorção na Escolha do tema e Criação (conitnua)

	<b>Rotina</b>	<b>Meta texto</b>
<b>A Q U I S I Ç Ã O</b>	Viagem internacional;	E: “A pesquisa de tendência é o que <i>gente</i> consegue com os dados do WGSN, com os nossos acessos de revista, nos blogs ou, o que é principal, que é a nossa viagem internacional...é feita, em média, duas por ano. É lá, onde nós conseguimos a maior quantidade de informações.”
	Obtenção de dados de venda por volume e faturamento;	D: “...nós temos acesso ao ranking de vendas...não só de vendas, mais também por volume e por dinheiro”.
	Obtenção de catálogos e tabelas de preço da concorrência;	D: “Outra coisa que acontece bastante comigo é: “Olha esse catálogo aqui da <i>Marca X</i> ... Fazemos análise da concorrência sempre. Até para ver o que não é bom, não é legal e o que é legal... E também temos a análise de valores.”
	Informações de tema dos concorrentes via observação em redes sociais;	D: “Talvez o Pinterest em relação a amizade. Você consegue, às vezes, ver quem expõe... Então, acontece de tu <i>ter</i> acesso a algumas informações têxteis aqui que é aberto.”
	Pesquisa em marcas internacionais;	E: “A <i>gente</i> tem várias marcas que a <i>gente</i> pesquisa diariamente” D: “A maioria é internacional nesse caso, tem algumas nacionais, mas são pouquíssimas”.
	Pesquisa em internet – sites abertos – blogs e portais fechados – WGSN	D: “Também tem as pesquisas de revista, internet...Nós temos acesso ao WGSN, mas ele não é nosso... porque a <i>gente</i> vai na Empresa X, para pegar tudo o que tem de informação para três meses, mas é obvio que a <i>gente</i> perde muita coisa do que

	se estivesse conseguindo ver todos os dias”
Revistas;	E: “Além disso, a <i>gente</i> também tem acesso as revistas. A <i>gente</i> pega alguma assinaturas, são poucas, mas a <i>gente</i> tem algumas boas.”
Visita a feiras;	D: “A <i>gente</i> também faz pesquisa em viagem. Feiras, poucas... A <i>gente</i> vai em feiras internacionais...”
Participação em palestras;	D: Palestras também... Só que as palestras que tem no Brasil, normalmente, elas são atrasadas para a <i>gente</i> . Então, quando a <i>gente</i> vai em alguma palestra relacionada alguma coisa, a <i>gente</i> já fez a coleção.” E: “Ou a <i>gente</i> já fez a coleção ou tudo que eles estão falando na palestra, a <i>gente</i> já viu na própria internet igual, em blog, no WGSN....” D: “às vezes na palestra do WGSN é bem legal, porque daí tem algumas informações diferentes”
Informações externas através de e-mail e WhatsApp – pela gerência de produto;	E: “Nós temos um que o Diretor de Produto também participa que ele traz informações de mercado.” D: “Não é com a <i>gente</i> , mas é sempre assim: se é um e-mail eles mandam para ela e ela passa para a <i>gente</i> . Ela é o núcleo, daí ela passa as coisas para a <i>gente</i> . Porque pelo <i>Whats</i> eles tem o grupo deles, daí ela vai recortando e colando para a <i>gente</i> e e-mails também dessa forma.”
Informações externas através da presença em showroom e convenção de vendas;	E: “É pouco... A <i>gente</i> fez algumas visitas em showroom... Mas quando a <i>gente</i> teve lançamento de coleção, na convenção desse ano, a <i>gente</i> conseguiu ter contato com bastante deles (representantes).” E: “A <i>gente</i> tinha programado para esse ano visitar vários showrooms e eu acho que, se realmente fizéssemos esse trabalho, teríamos isso muito aberto - ter uma comunicação com eles e com grande

		parte dos representantes.”
	Ranking de cores;	D: “Sim, quando eu vou começar a fazer a coloração da coleção, eu sempre peço para o comercial, o ranking por cores.”
	Relatos informais de visitas;	D: “Com a Gerente de Produto, quando alguém chegou de um showroom e falou pra ela, ela pega e já vem falar com a <i>gente</i> .” A: “Voltei de viagem, eu não tinha nenhum relatório pronto, mas já no dia seguinte, sentei com eles e falei: isso foi, isso não foi, isso foi, isso não foi...”
	Visita dos fornecedores.	A: “Eu pessoalmente deço para atender os fornecedores de tecidos. Eles são parceiros... eu gosto de atender os de tecidos, porque sempre tem inovação...”
A S S I M I L A Ç Ã O	Reunião na área de estilo para avaliar considerações (de showroom e convenção de vendas);	E: Daí muitas das conversas que a <i>gente</i> teve, era mais para fazer adaptações dos lançamentos da coleção e isso a <i>gente</i> traz para dentro e acaba fazendo o planejamento diferente para as próximas coleções.”
	Reunião para assimilação dos resultados;	E: “Nós tentamos entender os resultados de vendas...às vezes, chegar na conclusão disso, não é tão fácil... A <i>gente</i> tenta analisar tudo isso juntos, às vezes nós conversamos: nós e a Gerente de Produto, para tentar entender o que que é... aquilo ali e aí... a <i>gente</i> tenta, nós três juntos, chegar a uma conclusão”
	Ranking visual atualizado semanalmente;	D: “Tem um painel que ele é atualizado toda semana, mudando o <i>rankinzinho</i> , mas como a ideia antes era só por volume, ele ainda é por volume, mas daí o Diretor de Produto pega e monta para a <i>gente</i> ...pelos produtos que dão mais dinheiro para a empresa... Então, isso nós sempre estamos acompanhando.”
	Análise dos produtos e preços	D: “Outra coisa que acontece bastante comigo é: “Olha esse catálogo aqui da

da concorrência;	<i>Marca X...</i> eles sempre botam esse vestido”. Daí pegam coleções anteriores e sempre está aquele vestido, daí então, devemos por esse vestido - porque a venda é garantida. Fazemos análise da concorrência sempre. Até para ver o que não é bom, não é legal e o que é legal... E também temos a análise de valores.”
Percepção individual das informações recebidas;	D: “Às vezes a <i>gente</i> não chega a uma conclusão, às vezes cada um tem uma opinião diferente, daí cada um fica para si e diz: “não, é aquilo ali” .”
Análise do tema dos concorrentes via observação em redes sociais;	E: “Quem por exemplo, trabalha na <i>Marca Y</i> , tá colocando várias imagens de um tema específico, você já sabe que aquela pessoa está trabalhando naquele tema.”
Análise do ranking de cores;	D: “Sim, quando eu vou começar a fazer a coloração da coleção, eu sempre peço para a área comercial, o ranking por cores, porque eu acho importante saber o que o mercado aceitou ou não.”
Análise dos produtos lançados pelas marcas internacionais;	E: “A <i>gente</i> tem várias marcas que a <i>gente</i> pesquisa diariamente e se essas marcas, no meio do nosso trabalho, está fazendo alguma coisa que é muito mais legal, a <i>gente</i> chega até mesmo a mudar alguma coisa que a <i>gente</i> já fez. Tipo: “Nossa! A <i>gente</i> precisava ter isso aqui também! Parecido, com esse mesmo tipo de estampa e faltou para a <i>gente!</i> ” A <i>gente</i> pode voltar se der tempo...”
Conversas informais entre a equipe que viajou, sobre o que mais foi visto nas vitrines e ruas e que pode confirmar tendências;	
Pré seleção	D: “As fotos ficam todas em uma pasta e a

	(individual) das fotos da viagem do que pretende-se ser usado na coleção);	<i>gente</i> vai fazendo uma pré-seleção em nosso computador. Eu faço a minha e ele faz a dele. Não quer dizer que a <i>gente</i> não volte naquela anterior... o que eu estou vendo hoje, não é o que eu estou vendo amanhã... então, a <i>gente</i> volta para pasta, para filtrar, dependendo do que estamos procurando”
	Compilado dos dados de tendências,	D: “Na verdade a <i>gente</i> compila e daí, nisso a <i>gente</i> diz: isso para o nosso mercado não vai ser bom, isso para o nosso mercado vai ser bom. Para adultos, talvez, seria mais fácil de pegar um tema, do que inventar um tema em cima daquilo... A <i>gente</i> tem que pegar um pouco de cada.”
	Compartilhamento das impressões de tendências e cores, processo conjunto de assimilação da pesquisa em tendências e cores a serem utilizadas na coleção;	D: Este processo nós fazemos em conjunto. Às vezes eu falo para ele: “observa as bananas...” Depois de três dias ele disse: “Meu, como tem bananas!” Sabe? É meio que uma conversa... a <i>gente</i> vai juntando as informações.”
	As informações recebidas através dos relatos informais de visitas, são analisadas;	E: “Ela senta com a <i>gente</i> , faz uma reuniãozinha de uma meia hora, 40 minutos e daí a <i>gente</i> conversa sobre isso.”
	Confronto da cartela de cores dos representantes de tecidos com cartela de cores da empresa.	A: “A <i>gente</i> consegue confrontar a nossa cartela de cores com a cartela deles, como que tá andando. Empresas pontuais que sabemos que tem uma equipe de desenvolvimento muito boa.
<b>T</b> <b>R</b>	Análise das informações	D: “Então, como a <i>gente</i> falou, tem que filtrar, cruzar... aquilo (o ranking) ajuda

A N S F O R M A Ç Ã O	recebidas combinada ranking de vendas;	mais a <i>gente</i> do que a própria fala, pois não é uma coisa formal, só vão falando, sem ter um conhecimento exato, concreto.”
	Codificação dos principais resultados no catálogo.	D: “e aí a <i>gente</i> tem também o catálogo e cada peça está falando quanto vendeu.”
	Através das fotos que são feitas e posteriormente usadas para criação de shapes, decorações, colorações;	E: “Na última, a <i>gente</i> fez uma quantidade imensa de fotos - que utilizamos para duas coleções e até para a terceira que estamos começando agora.”
	Produtos que são trazidos e usados depois para desenvolvimento de cor, malha ou mesmo de inspiração para algum acabamento ou decoração;	E: “A <i>gente</i> comprou alguns produtos, fez muitas fotos e realmente, tudo o que tiver nas lojas e vitrines, servem como inspiração para a <i>gente</i> criar produto, não para tema, mas para produto e cores”
	Rolos de papel, que são usados como inspiração para estampados e traços de desenho;	A: “Sim, por exemplo, a gente traz de viagem um rolo de papel com desenho e daí ela vai separando aqui, nesse meu mix.”
	Os dados compilados e pesquisados do WGSN são transformados no <i>moodboard</i> ;	
A P L	Criação de produtos, coloração,	

I C A Ç Ã O	decorações, tecidos, padronados.	
	Desenvolvimento de novas malhas / cores;	
	Informações pertinentes são usados nos temas e cartelas de cores;	E: “Essa pesquisa que a <i>gente</i> faz na Empresa X...é mais para tema do que para cartela de cores. Para produto, nem tanto...”

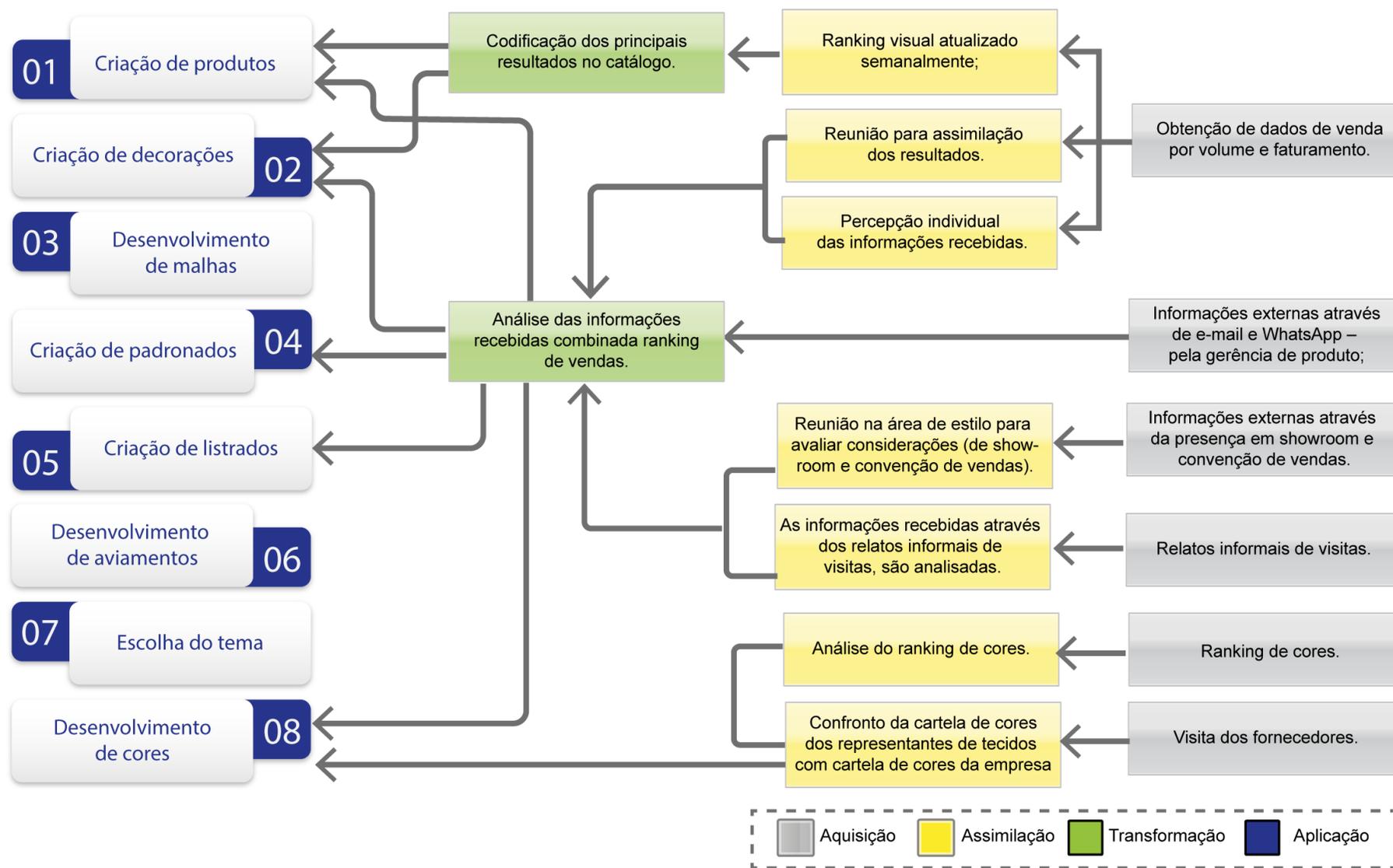
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Para compreender melhor como a capacidade de absorção ocorre durante a criação e escolha do tema foi desenvolvida a Figura 10 e Figura 11. Por se tratar de muitas rotinas foram separadas em 2 figuras (uma com as informações de mercado e outra com as informações de tendências).

Assim como nas macro atividades anteriores, pode-se observar também, que como proposto por Todorova e Durisin (2007), a informação não é, necessariamente, assimilada e depois transformada. Algumas são assimiladas e prontamente aplicadas, tais como:

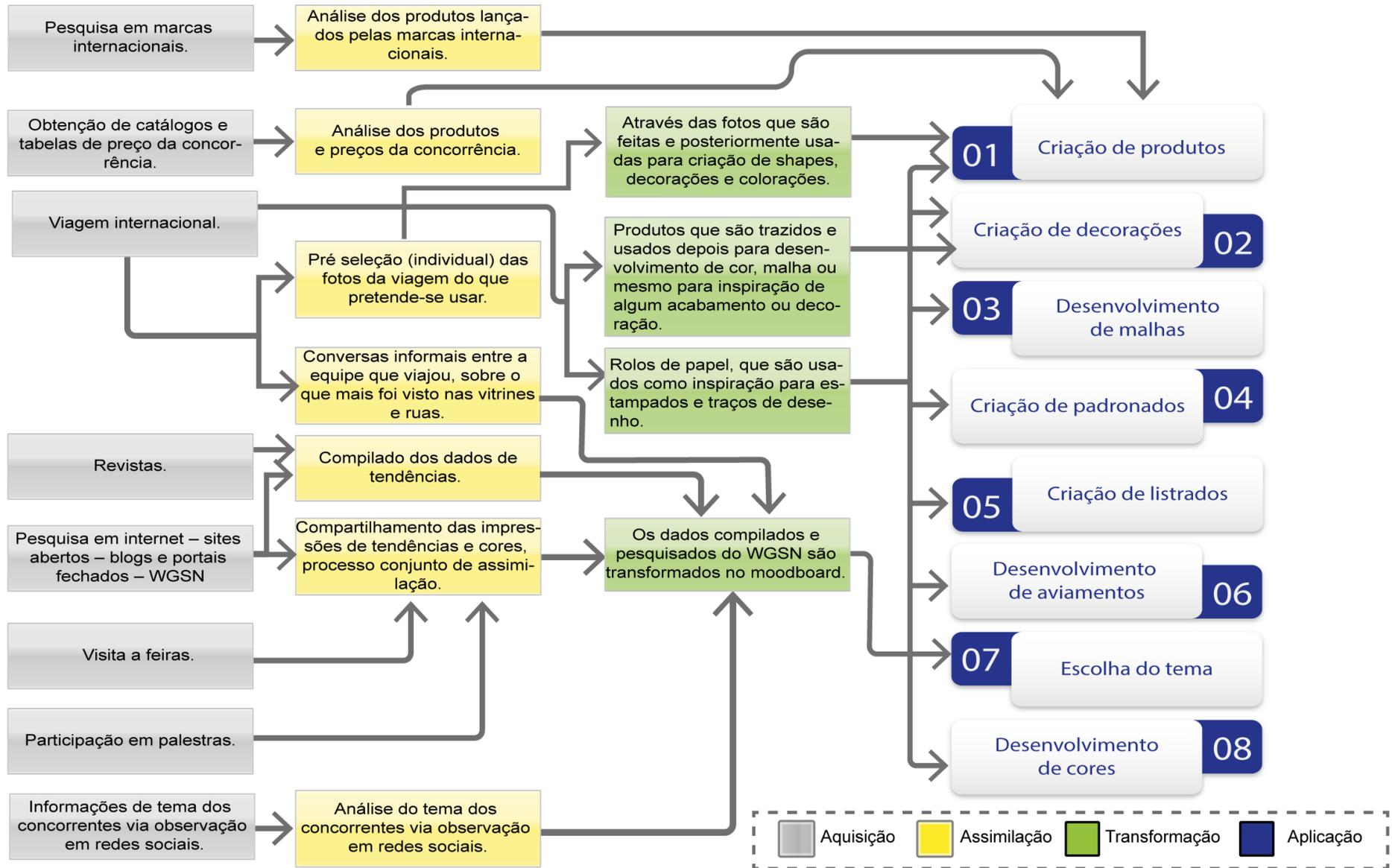
- Análise dos produtos lançados pelas marcas internacionais;
- Análise do ranking de cores; e
- Confronto da cartela e cores dos fornecedores com a cartela de cores da empresa.

Figura 10 - Capacidade de absorção na Escolha do Tema e Criação (informações de mercado)



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Figura 11 - Capacidade de absorção na Escolha do Tema e Criação (informações de tendência)



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Outro ponto a ser destacado é como a empresa concentra mais o seu tempo na capacidade de absorção potencial. Foram 14 rotinas de aquisição e 14 rotinas de assimilação, totalizando 28 rotinas na capacidade de absorção potencial contra 14 na capacidade de absorção realizada (6 rotinas de transformação e 8 de aplicação). Apesar deste esforço, todas convergiram para uma aplicação, sendo assim, a empresa tem sido eficiente quanto ao uso da sua capacidade de absorção, pois todas as informações adquiridas foram aplicadas.

Destaca-se também que a prática de bissociação é uma das rotinas mais realizadas na transformação e que quase todas as informações de mercado, são combinadas com o ranking de vendas, destacando assim, que o processo de reconhecimento do valor da informação, em geral, passa pelo cruzamento com os dados de venda (volume e faturamento) – sendo este uma importante fonte de informação. Quanto aos dados de tendência a principal rotina de transformação é na confecção do moodboard.

#### **4.3.1 Consolidação da CA no DP da empresa Bograntex.**

##### **Aquisição**

Considerando as formas de aquisição apontadas em todas as etapas do desenvolvimento de produto da empresa Bograntex podemos apontar as relacionadas a informações de mercado (de venda da coleção), tais como: informações da área comercial via WhatsApp, informações externas através de e-mail e WhatsApp – pela gerência de produto, informações externas através da presença em showroom e convenção de vendas,

informações obtidas através de visita a clientes, informações obtidas em relatórios dos representantes, gerentes de venda, equipe que participou no showroom e informações do call center, informações formais através de reunião de check point com o diretor comercial, informações vindas da diretoria comercial, obtenção de dados de venda por volume e faturamento, ranking de cores e relatos informais de visitas.

Ainda sobre a aquisição, podemos apontar às relacionadas a informação da concorrência, tais como: informações de tema dos concorrentes via observação em redes sociais, informações obtidas nos sites de outras empresas, troca de informações com outras pessoas que trabalham em empresas concorrentes e obtenção de material da concorrência - estudo de preço e catálogos.

E sobre tendências, as formas de aquisição apontadas pela empresa foram: informações percebidas assistindo desenhos animados, participação em palestras, pesquisa em internet – sites abertos – blogs e portais fechados – WGSN, pesquisa em marcas internacionais, revistas, visita a feiras, visita dos fornecedores e viagem internacional.

Foram citadas 22 formas de aquisição, sendo as que se destacaram, por estarem presentes em todas as fases: as informações do resultado de vendas (volume e faturamento), as informações vindas do showroom e as informações vindas do catálogo da concorrência.

Quando questionado se ainda falta alguma forma de aquisição, foi citada a falta da assinatura de um site de pesquisa (WGSN), que auxiliaria na identificação mais apurada das macro tendências dos próximos anos.

Como colocado por Christensen e Bower (1996), as restrições sobre a capacidade de julgar o potencial do novo conhecimento podem decorrer do uso dos valores

dos principais *stakeholders*, como critérios de avaliação. Observa-se que este fato ocorre na Bograntex, no qual, primeiramente há um grande espaço para as informações vindas de mercado, bem como são analisadas tanto as falas como os resultados dos principais representantes.

### **Assimilação**

Considerando as formas de assimilação apontadas em todas as etapas do desenvolvimento de produto da empresa Bograntex podemos apontar as relacionadas a compreender as informações de mercado, principalmente sobre o resultado de vendas, tais como: ranking de vendas, ranking visual (de vendas) atualizado semanalmente, reunião para assimilação dos resultados, reunião de feedback de desempenho de vendas do diretor de produto com gerente de produto e da gerente de produto com os estilistas, percepção individual das informações recebidas, análise do ranking de cores, entendimento do diretor comercial das informações que são pertinentes à elaboração do mix, análise das informações recebidas através dos relatos informais de visitas, observação do que não funcionou na loja (não girou) é passada via WhatsApp, entendimento do que está e não está funcionando na coleção finalizada através das sobras de produtos na loja (produtos que não giraram) e comentários de lojistas, entendimento do que está e não está funcionando na coleção finalizada pelo diretor de produto— este entendimento é usado na aprovação da linha criativa, reunião na área de estilo para avaliar considerações (de showroom e convenção de vendas) e reunião de check point. Ainda sobre as informações de mercado, elas são assimiladas através também de processos de

aprendizagem, tais como: aprendizagem através da transferência de conhecimento, aprendizagem através da avaliação de desempenho e aprendizagem através de tentativa e erro.

Sobre as informações da concorrência, os processos de assimilação citados foram: análise dos produtos e preços da concorrência, análise das estratégias dos concorrentes, análise do tema dos concorrentes via observação em redes sociais e entender através da avaliação do site se os concorrentes estão mudando a estratégia.

Sobre as informações de tendências, os processos de assimilação apontados foram: análise dos principais movimentos nos desenhos animados, conversas informais entre a equipe que viajou, sobre o que mais foi visto nas vitrines e ruas, pré seleção (individual) das fotos da viagem do que pretende-se usar, compartilhamento das impressões de tendências e cores - processo conjunto de assimilação, compilado dos dados de tendências, análise dos produtos lançados pelas marcas internacionais e confronto da cartela de cores dos representantes de tecidos com cartela de cores da empresa.

Foram citadas 27 formas de assimilação, o que é interessante, por ser superior as rotinas de aquisição, revelando todo o esforço usado na assimilação de conhecimento. Este número mostra como de fato é difícil o processo de entendimento sobre os resultados e por isso, requer várias rotinas para fazer esta assimilação, sendo que mais da metade das rotinas concentra-se sobre esta construção do entendimento sobre as informações de mercado.

A evidência sobre esta dificuldade encontra-se na fala dos entrevistados:

“Chega a ser engraçado... Um chega para mim e fala: “não faz mais ciclista porque não tá vendendo, joga tudo legging”, daí chega outro e vem assim: “Meu Deus, porque você fez tudo legging? Devia ter feito ciclista...” (Estilista D)

“Porque a análise de coleção de uma forma geral em todas as empresas é subjetiva: achei feio, achei bonito, não gostei.” (Diretor de Produto)

Em função das fragilidades deste processo de assimilação, para que retrabalhos não sejam gerados por percepções individuais, aconselha-se a buscar uma unidade na interpretação dos dados (volume x faturamento). As visitas nas regiões do Brasil por parte dos estilistas também podem aprimorar a capacidade de assimilação das informações e por isso deveriam constar no seu cronograma de atividades e no orçamento do setor.

Também foi relatado entre os entrevistados a necessidade de uma reunião de fechamento dos dados - para ser feito um nivelamento intermediário durante o processo de desenvolvimento de produtos (alinhamento dos processos individuais de assimilação). Porém seria mais eficaz se ela fosse realizada antes dos pré custos de cada grupo (masculino e feminino). Geralmente ocorrem primeiro o pré custo dos grupos do masculino e após os pré custos do feminino. São cerca de 6 reuniões de aprovação ao todo. No primeiro pré-custo de cada linha já se tem todo o masculino ou feminino criado. Sendo assim, antes de começar efetivamente o pré custo, poderia ser mostrado todos os croquis daquele grupo (masculino/feminino) e checado com as informações repassadas nas diretrizes do comercial e ali já serem feitas as correções, pois nesta etapa as alterações ocasionam menos retrabalhos. Se por ventura

alguma dúvida ainda restar nos pré custos, podem ser tratadas individualmente.

## **Transformação**

Considerando as formas de transformação apontadas em todas as etapas do desenvolvimento de produto da empresa Bograntex pode-se apontar as relacionadas principalmente com os processos de bissociação, no qual a combinação de conhecimentos é feita principalmente com o ranking de vendas: análise combinada do resultado de vendas com falas dos clientes/ representantes nos showrooms, análise das informações recebidas (diretoria comercial) combinadas com o ranking de vendas, análise das propostas do comercial na reunião de check point combinada com o ranking e percepções de mercado, análise das falas dos representantes com o ranking de vendas, análise das informações recebidas via WhatsApp combinada com o ranking de vendas, análise das informações recebidas (demais fontes) combinada ranking de vendas e análise dos dados de venda cruzando com informações verbais recebidas embasada no histórico brasileiro.

Ainda sobre outras formas de transformação, que tornam o conhecimento mais palpável, facilitando sua aplicação, pode-se destacar: relatório de diretrizes (usado na reunião de check point), relatórios de campo, codificação do desempenho de vendas no catálogo, fotos que são feitas nas viagens e posteriormente usadas para criação de *shapes*, decorações e colorações, produtos que são trazidos de viagem e usados depois para desenvolvimento de cor, malha ou mesmo para inspiração de algum acabamento ou decoração, régua de preços (documento para determinação do target dos produtos), *moodboard* criado

a partir dos dados compilados e pesquisados do WGSN e rolos de papel, que são usados como inspiração para estampados e traços de desenho.

Foram citadas 15 rotinas de transformação, sendo que a maioria delas passa pelos processos de bissociação combinados com o ranking de vendas. A codificação no catálogo, já é um símbolo compartilhado na área de produto e usado em 3 macro atividades estudadas do desenvolvimento de produto (V para volume, \$ para dinheiro, ♥ para representante X e para representante Y, acompanhado de setas que indicam, acima, abaixo e na média: ↑↓→).

Outra questão importante, já apontada anteriormente é a grande quantidade de rotinas de assimilação sem uma transformação. Destaca-se como possibilidade de contribuição para ampliação da capacidade de absorção, investir na transformação ou no registro das conclusões das seguintes rotinas de assimilação:

- Análise das estratégias dos concorrentes;
- Aprendizagem através da tentativa e erro;
- Reunião da equipe de produto para avaliação dos resultados; e
- Registro das conclusões da análise do ranking de cores.

## **Aplicação**

Considerando as formas de aplicação apontadas em todas as etapas do desenvolvimento de produto da empresa Bograntex podemos apontar: a elaboração do mix, a aprovação da coleção, a criação de padronados, o desenvolvimento de malhas, a criação de listrados, o desenvolvimento de aviamentos, o desenvolvimento de

cores, a escolha do tema, a criação de produtos e a criação de decorações.

Apesar de ser um número bem menor de rotinas, há de se perceber a grande possibilidade de aplicações, visto que são mais de 200 produtos por coleção. Sendo assim, mesmo que haja um esforço bem maior nas rotinas da capacidade de absorção potencial (foram 49 contra 25 na CA realizada), todas convergiram para uma aplicação, sendo assim, a empresa tem sido eficiente quanto ao uso da sua capacidade de absorção, pois todas as informações adquiridas foram aplicadas.

### **4.3.2 Antecedentes e fatores adicionais da CA no DP da Bograntex**

#### **Antecedentes da CA**

Os antecedentes em sua maioria têm uma influência positiva sobre as dimensões da CA. No caso deste estudo escolheu-se o Conhecimento Prévio para avaliar esta influência. Os elementos estratégicos escolhidos para avaliar o conhecimento prévio do setor de desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex foram: diversidade de fontes de conhecimento, experiência e *gatekeepers*.

#### **Diversidade de fontes de conhecimento**

A diversidade de fontes de conhecimento aplicadas na elaboração do mix, aprovação da linha criativa, desenvolvimento de cores, estampados e malhas, criação de produtos, combinação de cores, definição de tema e cartela de cores, citados pelos entrevistados foram: BI (business intelligence) acompanhamento da coleção, diretor comercial,

representantes, clientes, fornecedores, catálogos e tabelas de preço da concorrência, Internet (WGSN e sites de moda), o que está acontecendo nas principais capitais da moda no mundo, revistas de moda, feiras e palestras de moda.

As fontes de conhecimento citadas pelos entrevistados encontram-se no Quadro 13.

Quadro 13 - Diversidade de fontes de conhecimento citadas pelos entrevistados (continua)

Fontes de conhecimento	Meta Texto
BI acompanhamento da coleção	C: “Nós temos os BIs. Os BIs ajudam a <i>gente</i> a ter uma leitura dinâmica da coleção por segmentação.”
Diretor comercial	A: “A informação em si, quando vem do Comercial, ela é toda centralizada no Diretor Comercial.”
Representantes	C: “Então estas fontes são: representantes...”
Clientes	C: “Então estas fontes são... clientes...”
Fornecedores	A: “Eu pessoalmente desço para atender os fornecedores de tecidos. Eles são parceiros... eu gosto de atender os de tecidos, porque sempre tem inovação...”
Catálogos e tabelas de preço da concorrência	B: “Absorvemos muito material da concorrência, muito estudo de preço e catálogos da concorrência e olhando sempre, também, a precificação no ponto de venda.”
Internet (WGSN e sites de moda)	D: “Também tem as pesquisas de...internet...Nós temos acesso ao WGSN,
O que está acontecendo nas principais capitais da moda no mundo	E: “ou, o que é principal, que é a nossa viagem internacional...é feita, em média, duas por ano. É lá, onde nós conseguimos a maior quantidade de informações.”
Revistas de moda	E: “Além disso, a <i>gente</i> também tem acesso as revistas. A <i>gente</i> pega alguma assinaturas, são poucas, mas a <i>gente</i> tem algumas boas.”
Feiras de moda	D: “A <i>gente</i> vai em feiras internacionais...”

Palestras de moda	D: “Palestras também... às vezes na palestra do WGSN é bem legal, porque daí tem algumas informações diferentes.”
-------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A Figura 12 mostra em quais dimensões da CA e macro atividades do DP as fontes de conhecimento citadas pelos entrevistados afetam a capacidade e absorção e o desenvolvimento de produtos.

Figura 12 - Fontes de conhecimento e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex (continua)

BI acompanhamento da coleção			
Diretor comercial			
Representantes			
Cientes			
Catálogos e tabelas de preço da concorrência			
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
ELABORAÇÃO DO MIX			

BI acompanhamento da coleção			
Diretor comercial			
Representantes			
Cientes			
Catálogos e tabelas de preço da concorrência			
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
APROVAÇÃO DA COLEÇÃO			

BI acompanhamento da coleção			
Diretor comercial			
Representantes			
Clientes			
Fornecedores			
Catálogos e tabelas de preço da concorrência			
Internet (WGSN e sites de moda)			
O que está acontecendo nas principais capitais da moda no mundo			
Revistas de moda			
Feiras de moda			
Palestras de moda			
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
CRIAÇÃO E ESCOLHA DO TEMA			

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A diversidade de fontes de conhecimentos afeta principalmente a aquisição pois influencia principalmente as formas como a empresa adquire suas informações, corroborando com Zahra e George (2002) que afirmam que a diversidade de fontes de conhecimento afeta positivamente a aquisição e assimilação de conhecimento.

Ainda segundo Zahra e George (2002), a exposição a diversas fontes de conhecimento complementares oportuniza o desenvolvimento da CA potencial. Neste sentido, destaca-se que os dados de mercado obtidos pela fonte BI acompanhamento da coleção é complementar ao restante das informações de mercado, tais como: clientes, representantes e diretor

comercial. E as informações de tendência obtidas pela fonte viagem internacional (o que está acontecendo nas principais capitais de moda no mundo) e WGSN são complementares às demais informações de tendências: sites de moda, revistas, palestras, feiras e fornecedores.

Percebe-se também que a criação é a macro atividade do desenvolvimento de produtos mais afetadas pela diversidade de conhecimentos, pois está exposta a mais fontes de conhecimento (de mercado e de tendências).

Percebeu-se a seguinte lacuna na CA do DP da Bograntex:

- A ausência de um portal pago como WGSN, faz com que se tenha pouco tempo para coletar os dados necessários (somente o tempo fornecido pelo fornecedor). Sendo assim, não se tem uma atualização diária das informações, confiando daí, nas informações abertas da internet (que podem confundir, quanto a informação ser realmente nova).

“Por que o que está acontecendo com a internet? Ela está ficando cada vez mais fechada. Então os conteúdos bons, são fechados. O que aparece de conteúdo aberto, que tem bastante, ele começa a ficar um pouco mais antigo...e não chega de imediato. E se não são em coisas concretas - esse desfile tal, aconteceu tal dia; começa a te enganar e aparecer coisas bem antigas e tu não *viu* e começa a achar que aquilo é novo. Principalmente em Pinterest: tu acha bonito, legal, mas se tu *está* sem olhar aquilo ali por um tempo, tu *acha* que aquilo é novo e não é mais novo... Então ela também engana.”  
(Estilista)

## Experiência

Para os entrevistados, a experiência permitiu criar rotinas que evitam erros ou retrabalhos e que permitem enviar coleções mais acertadas para o mercado, tais como: construção do mix em forma de pirâmide, observando percentual de participação dos grupos; construção visual do mix; análise do ranking de vendas segmentado (volume, faturamento e percentual de participação do mix, por linha de produto e estilista); a experiência também ensinou que o que sobra nos pontos de vendas não deve ser replicado nas coleções seguintes e a experiência mostrou a importância da avaliação da coleção como um todo (mostruário) antes da reunião de formação de preço confrontando com as informações de mercado a fim de atender os pontos levantados durante a coleção em vendas.

A experiência também ajudou a construir todo o arcabouço sobre o qual são tomadas as decisões de aprovação de produtos, tais como: o acúmulo de experiência através dos processos de aquisição (pesquisas, viagens) são usados na aprovação de estampados, shapes e sortimentos; usa-se a experiência na criação de produtos (principalmente shapes) e decorações; a aprovação de alguns produtos levam em conta o feeling formado de acordo com o aprendizado em coleções anteriores e a aprovação de alguns produtos levam em conta o feeling embasado em fatores históricos brasileiros.

Observa-se como fruto da experiência no desenvolvimento de produtos da Bograntex a aprendizagem, seja ela, através do aprender-fazendo, da tentativa e erro e da avaliação de desempenho.

As experiências citadas pelos entrevistados encontram-se no Quadro 14.

Quadro 14 – Experiências citadas pelos entrevistados (continua)

Experiência	Meta Texto
Construção do mix em forma de pirâmide, observando percentual de participação dos grupos;	B: “Montamos um novo processo antes da formação de preço até para já levar algumas propostas.”
Usa-se a experiência na criação de produtos (principalmente shapes) e decorações; é feita	C: “Primeiro, a estrutura de formação do mix. Eu acho que existe um esqueleto que é mantido... Da mesma maneira que sobe a pirâmide, sobe a relação do preço e a base da pirâmide é o tamanho do mix. Então assim: a pirâmide tem a base maior, que são os produtos de preço de entrada, depois os intermediários e o topo da pirâmide, onde vem a inovação ou preço mais alto. Depois, uma coisa que eu aprendi com o tempo, é a distribuição da participação masculino e feminino. É uma coisa que é histórica em quase todas as empresas e dentro de cada segmento, é ter as variações sem repetir muito os produtos. Garantir que todos os grupos tenham preço de entrada, intermediário e inovação...Deixar para a área de Produto, de 5 a 7% de coisa que nunca foi vista, pois isso possibilita que a empresa exercite coisas novas. E outra coisa que a construção do mix tem que ser pensada é que tenham produtos com preços diferentes que garantem no final um <i>budget</i> .”
Construção visual do mix;	C: “Outra coisa que eu aprendi é a construção do mix visual. O mix era uma planilha fria e com pouca visualização. Na planilha, a <i>gente</i> não vê necessidade de... falta bermuda, falta calça... esses vestidos podem concorrer... e criando essa forma visual todo mundo tem acesso. A <i>gente</i> consegue garantir que um

Experiência	Meta Texto
	estampado não concorra em bases similares...”
Análise do ranking de vendas segmentado (volume, faturamento e percentual de participação do mix, por linha de produto e estilista);	C: “A análise da coleção, que era basicamente: acho que vendeu, acho que não vendeu, a <i>gente</i> transformou. Antes analisava-se a coleção como um todo: o masculino foi bem. Como assim? O masculino de qual grade? Nível de faixa etária? Masculino de que grupo de produto: Premium? Competitivo? Então isso virou um material que é atualizado a cada 15 dias. A <i>gente</i> pode ver o desempenho individual por estilista e eu sei o desempenho em média de peças, em receita, por linha de produto. Isso virou um processo. Isso virou uma ferramenta para a empresa.”
O acúmulo de experiência através dos processos de aquisição (pesquisas, viagens) são usados na aprovação de estampados, shapes e sortimentos;	A: “Então pela minha experiência vou dizer pra você assim: sortimentos, shape, estampados, eu me sinto muito segura de fazer aprovação e dizer se vai dar certo ou não...porque com tantos viagens internacionais, nacionais, pesquisando de segunda a segunda, porque com o celular desse tamanho a <i>gente</i> consegue todo dia estar olhando e ver: <i>tá</i> feio, <i>tá</i> bonito, <i>tá</i> isso, <i>tá</i> aquilo.”
A aprovação de alguns produtos levam em conta o <i>feeling</i> formado de acordo com o aprendizado com coleções anteriores	D: “Daí tem alguns shapes assim: uma regata com uma saia básica com uma estampa bem linda. Uma coisa básica que bota em toda coleção e sempre é certo.” E: “Eu trabalhei muito tempo com o masculino... Eu acho que a estampa localizada na camiseta, por muita experiência de fazer coisas que deram muito certo e coisas que deram muito errado, eu tenho muitas noções de como achar essa estampa que seja boa.” D: “A nossa experiência a <i>gente</i> usa em tudo até em como apresentar o produto, até o

Experiência	Meta Texto
A aprovação de alguns produtos levam em conta o <i>feeling</i> embasado em fatores históricos brasileiros.	<p>“poder de argumentação.”</p> <p>C: “Esse histórico, que nem sempre é uma verdade absoluta, é uma sensação que não pode ser posta de uma forma numérica, é <i>feeling</i>. Isso nos conduz em nossas decisões. A questão é quanto embasado você está para ter esse <i>feeling</i>. Tem <i>feeling</i> baseado em gosto pessoal e tem <i>feeling</i> baseado no aprendizado real e não em algo que você inventou.”</p>
Aprender-fazendo,	C: “Aí tem os fatores históricos. Existem aí algumas coisas, por ter trabalhado 11 anos com produto infantil, que você sabe que não vão dar certo. Sensualizar demais, decote muito profundos. Pelo Brasil ser muito religioso, de uma forma geral, caveiras e temas pesados, não vão dar certo...”
Aprendizagem através da tentativa e erro	E: “Eu acho que a estampa localizada na camiseta, por muita experiência de fazer coisas que deram muito certo e coisas que deram muito errado, eu tenho muitas noções de como achar essa estampa que seja boa. Eu acho que a <i>gente</i> aprende mais com a experiência. Porque assim, eu vim de outra marca, que é uma marca que atendia um outro tipo de público. Quando eu entrei aqui, eu achava que eu podia fazer coisas parecidas com que eu fazia lá...só que a experiência que eu adquiri aqui dentro foi crescendo gradativa. Ela vai se transformando. Ela é outro mundo e eu aprendi aqui dentro, a trabalhar com esse público também. Então a experiência que eu tive aqui é o que mais conta.”
Aprendizagem através da avaliação de desempenho	E: “Os dados de mercado não servem muito para tendência, só servem para a <i>gente</i> não errar o que a <i>gente</i> errou no passado, mas eles não sugerem produtos, por exemplo: esse produto aqui é tendências em fazer...” A: “Quando eu estou na coleção, em si, tem primeiro a experiência, nove anos fazendo

Experiência	Meta Texto
	isso, segundo é de tentar colocar uma vez, não deu certo, põe lá para descansar... porque uma hora volta a tendência.”
A experiência ensinou que o que sobra nos pontos de vendas não deve ser replicado nas coleções seguintes	C: “O histórico te dá uma orientação sim, mas não te dá uma verdade. Se a <i>gente</i> repetisse exatamente o que a <i>gente</i> já fez, repetindo as mesmas fórmulas, eu acho que a <i>gente</i> teria uma nota 6. Que não passa de ano (com 6 em uma escola que a média é 7). Ele garante o 6. Daí o que vai fazer a <i>gente</i> mudar, são os pequenos detalhes da coleção.”
Avaliação da coleção como um todo (mostruário) antes da reunião de formação de preço confrontando com as informações de mercado;	B: “Então primeiro ponto é o seguinte: toda alteração proposta é de algo que vem da equipe e que nós percebemos que faz sentido: Oh, aquilo ali está sobrando no ponto de venda, perfil de mercadorias que insistimos em ter e que nas lojas nos deparamos com aquele produto e isso para nós é absorvido da seguinte forma: se eu vejo um produto lá acumulado no ponto de venda é sinal que ele não girou. Se eu já detecto ele, imagino a pressão das balconistas, do gerente da loja e do dono da loja que está toda hora passando naquele corredor e vendo que está sobrando. Então tomamos muita decisão em função daquilo que não gira no ponto de venda. Isso vem: ou por intermédio dos representantes, ou por observação própria, ou pelos relatórios que recebemos da equipe e acaba alimentando que isso pode ou não funcionar.”

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A Figura 13 mostra em quais dimensões da CA e macro atividades do DP as experiências citadas pelos entrevistados afetam a capacidade e absorção e o desenvolvimento de produtos.

Figura 13 – Experiência e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex (continua)

	Análise do ranking de vendas segmentado (volume, faturamento e percentual de participação do mix, por linha de produto e estilista);		Aprendizagem através da tentativa e erro
	Aprendizagem através da tentativa e erro	Análise do ranking de vendas segmentado (volume, faturamento e percentual de participação do mix, por linha de produto e estilista);	Aprendizagem através da avaliação de desempenho
	Aprendizagem através da avaliação de desempenho	Construção visual do mix;	Construção do mix em forma de pirâmide, observando percentual de participação dos grupos;
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
ELABORAÇÃO DO MIX			

	Análise do ranking de vendas segmentado (volume, faturamento e percentual de participação do mix, por linha de produto e estilista);		Aprender-fazendo,
	Aprender-fazendo,		Aprendizagem através da tentativa e erro
	Aprendizagem através da tentativa e erro		Aprendizagem através da avaliação de desempenho
	Aprendizagem através da avaliação de desempenho	Análise do ranking de vendas segmentado (volume, faturamento e percentual de participação do mix, por linha de produto e estilista);	usa-se a experiência na criação de produtos (principalmente shapes) e decorações; é feita
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
CRIAÇÃO			

	o acúmulo de experiência através dos processos de aquisição (pesquisas, viagens) são usados na aprovação de estampados, shapes e sortimentos;		
	A aprovação de alguns produtos levam em conta o <i>feeling</i> formado de acordo com o aprendizado com coleções anteriores		
	A aprovação de alguns produtos levam em conta o <i>feeling</i> embasado em fatores históricos brasileiros.		
	Aprendizagem através da avaliação de desempenho		Aprendizagem através da avaliação de desempenho
	A experiência ensinou que o que sobra nos pontos de vendas não deve ser replicado nas coleções seguintes		A experiência ensinou que o que sobra nos pontos de vendas não deve ser replicado nas coleções seguintes
o acúmulo de experiência através dos processos de aquisição (pesquisas, viagens) são usados na aprovação de estampados, shapes e sortimentos;	Avaliação da coleção como um todo (mostruário) antes da reunião de formação de preço confrontando com as informações de mercado;		Avaliação da coleção como um todo (mostruário) antes da reunião de formação de preço confrontando com as informações de mercado;
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
APROVAÇÃO DA COLEÇÃO			

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Daghfous (2004) afirmou que a experiência influencia positivamente a aquisição, assimilação e transformação do conhecimento. No desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex ela afetou primeiramente a assimilação e depois a aplicação. É importante ressaltar que afetando estas duas dimensões, as informações podem ser assimiladas e aplicadas de acordo com as experiências e critérios pessoais de aprendizagem de cada indivíduo, o que não é necessariamente positivo.

Percebe-se também que a macro atividade do desenvolvimento de produtos mais afetada por estas rotinas, relacionadas a experiência, é a aprovação da

coleção, o que revela uma fragilidade, já que uma alteração na base de conhecimentos durante a aprovação de produtos, implica em retrabalhos.

Perceberam-se as seguintes lacunas na CA do DP da Bograntex:

- Algumas vezes a experiência do profissional não é levada em consideração, em função de percepções individuais de áreas que exercem relações de poder.

“E muitas vezes isso aí, é até um problema, porque o pessoal do comercial, às vezes relutam muito em dizer que aquilo ali é, isso aqui não é muito legal, tinha que ser isso, tinha que ser aquilo... e muitas vezes eu não consigo convence-los que eu tenho um produto assertivo porque eles não querem.” (Estilista)

- As experiências não são compartilhadas internamente (entre áreas).

“Essa nossa experiência de ter trabalhado com outras marcas, a *gente* tem acesso aos blogs, aos sites e aos vídeos no youtube de campanhas, faz a *gente* ter noções até de marketing, não só de produto... Eu acho que a *gente* poderia até mesmo contribuir com ideias melhores para conseguir vincular na mídia, de uma forma melhor que é feita hoje.” (Estilista)

### ***Gatekeepers***

Como informações a serem monitoradas, o desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex apontou que monitora:

- A concorrência: mix, produto, preço, movimentos

- da empresa concorrente, grade, tema e site;
- Marcas internacionais: produtos; e
  - Inputs de mercado: falas repetitivas ouvidas pelos gerentes e supervisores de vendas.

O Quadro 15 mostra as principais informações monitoradas citadas pelos entrevistados.

Quadro 15 – Informações monitoradas pelos *gatekeepers* citadas pelos entrevistados

<b>Informação monitorada</b>	<b>Meta Texto</b>
Mix, preço e movimentos dos principais concorrentes	C: “A gente olhou a Marca X pra caramba. Então estudar os movimentos dessas empresas, sempre olhar no site, o que eles estavam fazendo o tema, que mudanças eles estão fazendo na grade.” A: “Eu monitorei o mix e monitorei o preço da Marca X. A gente acompanha no mercado, por exemplo, agora eu estou indo no mercado, nas lojas em que eu entrar, vou ver o que tiver da Marca X e da Marca Y e eu vou pegar todos os preços deles de verão. Com isso eu consigo montar uma planilha de preços que é aquela régua de preços que nós trabalhamos.”
Inputs de mercado	B: “A absorção é feita por feeling e por falas repetitivas.” C: “O Diretor Comercial recebe <i>input</i> do gerente e supervisor de vendas. Então ele passa a informação condensada.”
Produtos de marcas internacionais	E: “Tem várias marcas que nós pesquisamos diariamente e se essas marcas, no meio do nosso trabalho, está fazendo alguma coisa que é muito mais legal, nós chegamos até mesmo mudar alguma coisa que a <i>gente</i> já fez...” D: “A maioria é internacional nesse caso, tem algumas nacionais, mas são pouquíssimas.”

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A Figura 14 mostra em quais dimensões e macro

atividades as informações monitoradas citadas pelos entrevistados afetam a capacidade e absorção e o desenvolvimento de produtos. As cores das setas indicam a dimensão que é impactada pela informação monitorada e os textos em amarelo indicam que esta informação passa por uma assimilação individual.

Os membros que têm atuado como *gatekeepers* na empresa Bograntex são: o diretor comercial, o diretor de produto e a gerente de produto. Apesar do gerente e supervisor de vendas atuarem como receptores potenciais no meio ambiente de informações de mercado e os estilistas de informações de tendências.

“Hoje o monitoramento é dividido principalmente entre eu, o Diretor Comercial e a Gerente de Produto.”  
(Diretor de Produto)

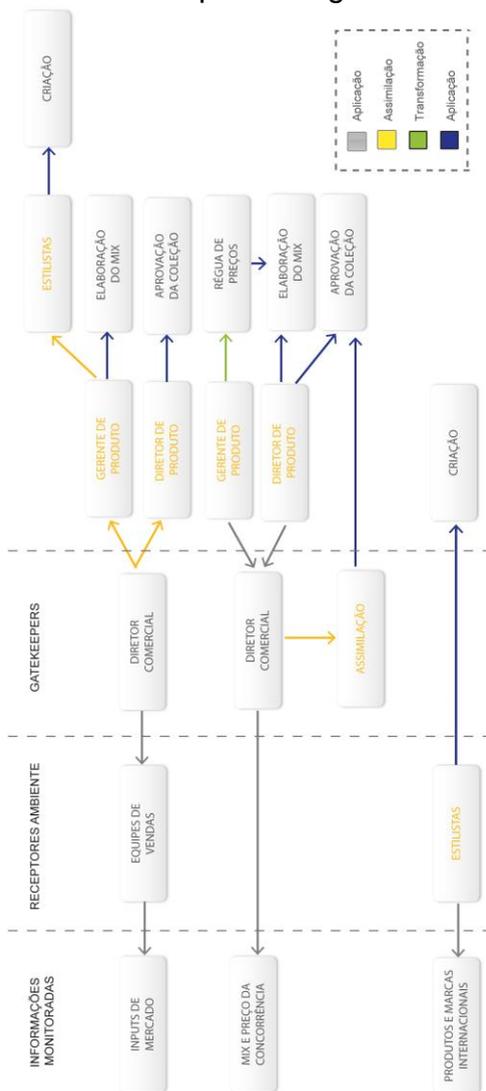
Pode-se observar também, que a presença de *gatekeepers* contribui principalmente na aquisição de conhecimentos, pois o monitoramento exige busca pela informação, corroborando assim, com Daghfous (2004) que afirma que a presença de *gatekeepers* influencia positivamente aquisição de conhecimento.

Como um *gatekeeper* tanto monitora como traduz informações técnicas que são difíceis de assimilar, na Bograntex, os *gatekeepers* também influenciam na assimilação da informação.

Além disso, observa-se que na Bograntex, as informações monitoradas tem tratativas e influenciam também a aplicação dos conhecimentos gerados pelo monitoramento.

Percebe-se que a elaboração do mix e a aprovação da coleção são as etapas do desenvolvimento de produtos mais afetadas pela presença de *gatekeepers*.

Figura 14 - A presença dos *gatekeepers* e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Não foram encontradas lacunas quanto aos

*gatekeepers* no processo de desenvolvimento de produtos da Bograntex.

### **Fatores adicionais que influenciam a CA**

Os fatores adicionais que influenciam a capacidade de absorção favorecendo a obtenção de vantagem competitiva foram identificados por Zahra e George (2002) e Todora e Durisin (2007) como: gatilhos de ativação, regimes de apropriabilidade, mecanismos de integração social, relações de poder e loops de feedback.

### **Gatilhos de ativação**

No desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex, foram apontados como gatilhos: as provocações feitas pelo comitê de inovação e durante o planejamento estratégico, as indagações realizadas durante a reunião gerencial com a diretoria (sobre linhas com baixo desempenho de vendas) e a sinalizações feitas pelos proprietários, representantes e clientes de maior peso.

O Quadro 16 relata os principais gatilhos de ativação apontados pelo entrevistados.

Quadro 16 - Gatilhos de Ativação no DP da empresa Bograntex citados pelos entrevistados.  
(continua)

<b>Evento</b>	<b>Meta Texto</b>
Sinalização dos sócios proprietários sobre um determinado tipo de produto	C: "Por exemplo, um dia um dos proprietários veio lá de Camboriú, com uma impressão sobre um produto que não girou lá e nos engatilha para ver se aquilo que ele falou é uma verdade nacional ou só não girou lá."

<b>Evento</b>	<b>Meta Texto</b>
Insights gerados no Grupo de inovação	C: “No planejamento estratégico tem um grupo de inovação que a gente tem reuniões mensais para que nos provoque a fazer coisas diferentes, não só coisas como produto, mas rever os processos eu acho que tudo isso é importante. Essa é uma reunião que a gente se provoca um pouco.”
Elementos trazidos para a reunião do planejamento estratégico	C: “Existe anualmente o planejamento estratégico que a gente faz a imersão de dois dias para cutucar e questionar os nossos desempenhos e essas são bem formalizadas.”
Baixos desempenhos levados a reunião da diretoria com as gerencias.	C: “A gente tem a nossa AGM (avaliação gerencial mensal) com os professores da Dom Cabral que também são para nos cutucar a gente lá tem que dar resposta para os desempenhos, então lá vai escancarar se os Colors não estão indo bem por exemplo.”
Sinalizações de mercado (dos representantes com maior peso)	C: “Quando o representante de maior peso tem uma opinião a gente pára para pensar, mas eu sempre cruzo a informação com o geral.”
Sinalizações de mercado (dos clientes com maior peso)	B: “O nosso sucesso é o sucesso do giro do produto lá na loja. Quando o cliente não nos compra e nos dá feedback, que tal e tal marca tá girando melhor, isso é um input para que a gente tenha que se coçar e fazer isso diferente.” A: “Então o primeiro sinalizador é o resultado de vendas.”

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A Figura 15 mostra em quais dimensões da CA e macro atividades do DP os gatilhos de ativação citados pelos entrevistados afetam a capacidade e absorção e o desenvolvimento de produtos.

Figura 15 - Gatilhos de ativação e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex

Baixos desempenhos levados a reunião da diretoria com as gerencias.	Baixos desempenhos levados a reunião da diretoria com as gerencias.		
Elementos trazidos para a reunião do planejamento estratégico	Elementos trazidos para a reunião do planejamento estratégico		
Insights gerados no Grupo de inovação	Insights gerados no Grupo de inovação		
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
ELABORAÇÃO DO MIX			
	Sinalizações de mercado (dos clientes com maior peso)		
Sinalizações de mercado (dos clientes com maior peso)	Sinalizações de mercado (dos representantes com maior peso)		
Baixos desempenhos levados a reunião da diretoria com as gerencias.	Baixos desempenhos levados a reunião da diretoria com as gerencias.		
Sinalização dos sócios proprietários sobre um determinado tipo de produto	Sinalização dos sócios proprietários sobre um determinado tipo de produto	Sinalizações de mercado (dos representantes com maior peso)	Sinalizações de mercado (dos clientes com maior peso)
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
APROVAÇÃO DA COLEÇÃO			
Baixos desempenhos levados a reunião da diretoria com as gerencias.	Baixos desempenhos levados a reunião da diretoria com as gerencias.		
Insights gerados no Grupo de inovação	Insights gerados no Grupo de inovação		
Sinalização dos sócios proprietários sobre um determinado tipo de produto	Sinalização dos sócios proprietários sobre um determinado tipo de produto		
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
CRIAÇÃO			

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Como afirmou Zahra e George (2002), quando a intensidade de um gatilho aumenta, as empresas tendem a alocar recursos adicionais para desenvolver a capacidade de adquirir e assimilar conhecimento e na Bograntex, os esforços são direcionados principalmente

nestas duas dimensões.

Percebeu-se a seguinte lacuna na CA do DP da Bograntex:

- A aprovação da coleção é a macro atividade do desenvolvimento de produtos mais afetada pelos gatilhos de ativação, o que revela uma fragilidade, já que uma alteração na base de conhecimentos durante a aprovação de produtos, implica em retrabalhos.

### **Regimes de apropriabilidade**

Em regimes de fraca apropriabilidade, Cohen, Nelson e Walsh (2000) mostram que algumas empresas preferem o sigilo sobre patentes, pois elas podem proporcionar a concorrência muita informação. Porém Zott (2001) observa que barreiras à imitação não servem para criar uma vantagem competitiva, mas contribuem para a manutenção e, possivelmente, reforçam uma vantagem competitiva já existente.

No desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex, há um consenso que o sigilo é a forma adotada para proteger suas informações. Porém há um reconhecimento dos gestores que há uma fragilidade neste sigilo, não só por parte da Bograntex, na qual há uma vulnerabilidade das informações, como também por parte dos concorrentes, nos quais, antes mesmo dos produtos serem lançados, a empresa já possui catálogos da concorrência.

O Quadro 17 relata o principal regime de apropriabilidade apontado pelo entrevistados.

Quadro 17 – Regimes de apropriabilidade no DP da empresa Bograntex citados pelos entrevistados.

Regime de apropriabilidade	Meta Texto
Sigilo	<p>B: “Somos muito cuidadosos no processo de desenvolvimento até a produção de catálogos. Mas depois que você colocou o catalogo na rua, qualquer um pode pegar, mas só vai responder isso, lá na frente. Então internamente é bem tranquilo, não vejo que tem vazamento destas informações e até se tem um cuidado acima da média com catálogos. Quanto aos catálogos, os concorrentes mal lançam e a <i>gente</i> já tem, então eu não tenho dúvida, que a medida que fizemos mais sentido para o mercado, quando mal lançar a coleção, este catalogo já vai estar na mão de concorrentes maiores.”</p> <p>C: “Eu acho que temos um sigilo básico. Mas assim: nosso mix está em nossa parede. Qualquer pessoa que tem uma câmera, fotografa nosso mix. Em relação aos nossos cilindros, imagina, a <i>gente</i> desenvolve com mais fornecedores, põe na mão, não tem um sigilo.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A Figura 16 mostra em quais dimensões da CA e macro atividades do DP o regime de apropriabilidade citado pelos entrevistados afeta a capacidade e absorção e o desenvolvimento de produtos.

Figura 16 – Regimes de apropriabilidade e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex

			Sigilo
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
ELABORAÇÃO DO MIX / CRIAÇÃO			

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A fragilidade do regime de apropriabilidade das empresas concorrentes, permite a Bograntex obter informações, não a tempo de aplicar na mesma coleção a ser lançada pelo concorrente, mas a adotar suas estratégias mais interessantes nas coleções posteriores. No entanto, pela velocidade da indústria têxtil, quando essa informação é obtida, o desenvolvimento de produtos já está com a sua próxima coleção criada, sendo assim, esta velocidade de exploração da informação é baixa, pois só é possível adotar a estratégia, duas coleções após a lançada pelo concorrente ou na seguinte, se a alteração não implicar em retrabalhos que gerem muitos prejuízos.

Em função disso, percebem-se as seguintes lacunas na CA do DP da Bograntex:

- A velocidade de exploração da informação é baixa em relação as necessidades da empresa; e
- Não há registro de lições aprendidas, logo não há uma forma de apropriar-se do conhecimento já adquirido pela empresa.

### **Mecanismos de integração social**

No desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex, a integração social com agentes externos, ocorre através de mecanismos informais com universidades, empresas têxteis, gerentes comerciais e representantes (via WhatsApp e Facebook), com fornecedores (quando eles apresentam seus produtos), com clientes (através de visitas às lojas e com a presença em showroom e convenção de vendas - que favorece a existência de um espaço aberto para comunicação) e através de mecanismos formais como o

material de apoio às vendas produzido pelos estilistas, revelando que a integração com agentes externos ocorre sobretudo informalmente.

Com os agentes internos a integração social, ocorre sobretudo formalmente através do relatório da área comercial repassado na reunião de Check Point, que é construído através dos relatórios dos representantes, gerentes de venda, equipe que participou no showroom e informações do call center, da reunião do Comitê de Inovação, da reunião de Check Point e da Reunião de Diretrizes com produção e logística. Informalmente a integração social com *agentes* internos é realizada através de e-mail e WhatsApp.

O Quadro 18 contém os principais mecanismos de integração social citados pelos entrevistados.

Quadro 18 - Mecanismos de Integração Social no DP da empresa Bograntex citados pelos entrevistados (conitnuia)

<b>Mecanismo de integração social</b>	<b>Meta texto</b>
Representantes com estilistas via redes sociais	D: “E o que a <i>gente</i> já fez, cultivou uma amizade, hoje em dia é bem mais fácil de conversar, é mais fácil de trabalhar com eles. Então às vezes eles podem nos chamar no Facebook e falar assim: “aquela referência tal...”
Gerente de produto com estilistas via WhatsApp	D: “mas é sempre assim oh: se é um e-mail eles mandam para ela e ela passa para a gente. Ela é o núcleo daí ela passa as coisas para a gente. Porque pelo <i>Whats</i> eles tem o grupo deles daí ela vai recortando e colando para a gente e e-mails também dessa forma.” A: “Daí eu tenho um grupo de estilo, meu e dos estilistas.”
Área de produto com área comercial,	E: A não ser que a gente vá em um showroom ou que a gente vá na convenção

Mecanismo de integração social	Meta texto
representantes e clientes – nos showrooms e convenção de vendas	e apresenta daí a gente tem contato. Só dessa maneira.” A: “Lá em Curitiba, na convenção, a <i>gente</i> consegue absorver muita coisa daquele momento, daquela coleção... então os estilistas vão. Aquele momento, é o momento de super integração para pegar informação.”
Gerente de produto com universidade via redes sociais	A: “Então, tem o grupo da Ângela Palheira...Ela foi minha professora na UNERJ e a <i>gente</i> tem um grupo de discussão de moda. Tem um grupo no <i>face</i> , que é um grupo da Católica, que também estão sempre trocando informações de palestras, algumas dicas...”
Gerentes com diretoria via WhatsApp (informações de mercado)	A: “Eu montei esse grupo que são só os gerentes e a diretoria, aqui a <i>gente</i> troca informações...da coleção, informações de produtos no mercado, de cliente.”
Área de produto com representantes específicos via WhatsApp	A: “Faço contato com representantes, quando é a coleção tropical que é bem Nordeste, eu faço contato com o principal representante de lá.” C: “Eu tenho um grupo de representantes seletos no WhatsApp, onde eu troco alguma informação e agora que eu estou fazendo mais campo, dependendo, eu estou trocando mais informação com eles, mais rápidas.”
Reunião do Comitê de inovação entre gerentes, diretoria e consultoria.	C: “Existem os processos formais, por exemplo, São formas de trocas. Internamente a <i>gente</i> está exercitando fazer um trabalho cooperativo no grupo de inovação.”
Diretor de Produto com indústrias do ramo têxtil via redes sociais	C: “Externos, ainda, Acesso também, um pouco, um grupo do facebook, que é do mercado têxtil: Fashion Industry, que dou uma olhada.”
Gerente de Produto,	A: “A integração do mercado acontece

<b>Mecanismo de integração social</b>	<b>Meta texto</b>
diretor de produto e diretor comercial com clientes e representantes – visitas a campo	quando a <i>gente</i> vai para campo. Mas é limitada, não é para a empresa inteira.”
Gerente de produto e estilistas com fornecedores – nas visitas dos fornecedores	A: “Com os fornecedores a nossa integração é muito boa. Eu pessoalmente desço para atender os fornecedores de tecidos. Eles são parceiros... eu gosto de atender os de tecidos, porque sempre tem inovação, a <i>gente</i> consegue captar algumas coisas de tendências...”
Área de produto com produção e logística – na reunião de consenso sobre a necessidade da coleção versus os parametrizadores da coleção	A: “a reunião de diretrizes, com os parâmetros de fabricação...”
Área de produto com a área comercial – na reunião do Check Point	A: “a apresentação de tema com o comercial...” B: “As diretrizes, são como a entrega do que a gente quer.”
Área de produto com a área comercial – material de treinamento de vendas e informações do catálogo.	B: “temos duas linhas de raciocínio: uma de impacto com a nossa força de vendas, por exemplo: informação da coleção que eles estão vendendo agora. Por exemplo: as estampas termo crônicas. Eu preciso fazer com que toda a equipe de vendas saiba o máximo sobre aquilo, então eu tenho uma linguagem de comunicação para ela e uma linguagem de comunicação que chega até o comprador. Isso está aonde? Em um material que transmitimos aos representantes no treinamento e nos catálogos.”
Representantes e Gerente de Vendas	B: “E no final, quando a coleção está no ponto de venda, uma conversa mais informal

<b>Mecanismo de integração social</b>	<b>Meta texto</b>
com Diretor Comercial via WhatsApp e relatórios de vendas.	através das redes sociais. São principalmente os relatórios que vem da equipe de vendas, vem todo o material compilado dos representantes, juntando as informações dos gerentes e do grupo que participou lá fora e mais as informações que são relevantes aqui, que a gente anotou por call center ou outros canais não tão diretos do dia a dia.”

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A Figura 17 mostra em quais dimensões da CA e macro atividades do DP os mecanismos de integração social citados pelos entrevistados afetam a capacidade e absorção e o desenvolvimento de produtos.

Figura 17 - Mecanismos de integração social e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex (continua)

Representantes e Gerente de Vendas com Diretor Comercial via WhatsApp e relatórios de vendas.			
Gerente de Produto, diretor de produto e diretor comercial com clientes e representantes – visitas a campo	Representantes e Gerente de Vendas com Diretor Comercial via WhatsApp e relatórios de vendas.		
Reunião do Comitê de inovação entre gerentes, diretoria e consultoria.	Área de produto com a área comercial – na reunião do Check Point		
Área de produto com representantes específicos via WhatsApp	Gerente de Produto, diretor de produto e diretor comercial com clientes e representantes – visitas a campo		
Gerente de produto com universidade via redes sociais	Reunião do Comitê de inovação entre gerentes, diretoria e consultoria.		
Área de produto com área comercial, representantes e clientes – nos showrooms e convenção de vendas	Área de produto com representantes específicos via WhatsApp		Área de produto com a área comercial – na reunião do Check Point
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
ELABORAÇÃO DO MIX			

Representantes e Gerente de Vendas com Diretor Comercial via WhatsApp e relatórios de vendas.			
Gerente de Produto, diretor de produto e diretor comercial com clientes e representantes – visitas a campo			
Diretor de Produto com indústrias do ramo têxtil via redes sociais	Representantes e Gerente de Vendas com Diretor Comercial via WhatsApp e relatórios de vendas.		
Área de produto com representantes específicos via WhatsApp	Gerente de Produto, diretor de produto e diretor comercial com clientes e representantes – visitas a campo		
Gerentes com diretoria via WhatsApp (informações de mercado)	Área de produto com representantes específicos via WhatsApp		
Área de produto com área comercial, representantes e clientes – nos showrooms e convenção de vendas	Gerentes com diretoria via WhatsApp (informações de mercado)		
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
APROVAÇÃO DA COLEÇÃO			
	Área de produto com a área comercial – na reunião do Check Point		
Gerente de produto e estilistas com fornecedores – nas visitas dos fornecedores	Área de produto com produção e logística – na reunião de consenso sobre a necessidade da coleção versus os parametrizadores da coleção		
Gerente de Produto, diretor de produto e diretor comercial com clientes e representantes – visitas a campo	Gerente de produto e estilistas com fornecedores – nas visitas dos fornecedores		
Reunião do Comitê de inovação entre gerentes, diretoria e consultoria.	Gerente de Produto, diretor de produto e diretor comercial com clientes e representantes – visitas a campo		
Área de produto com área comercial, representantes e clientes – nos showrooms e convenção de vendas	Reunião do Comitê de inovação entre gerentes, diretoria e consultoria.		Área de produto com a área comercial – na reunião do Check Point
Gerente de produto com estilistas via WhatsApp	Representantes com estilistas via redes sociais		Área de produto com produção e logística – na reunião de consenso sobre a necessidade da coleção versus os parametrizadores da coleção
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
CRIAÇÃO			

	Área de produto com a área comercial – material de treinamento de vendas e informações do catálogo.	Área de produto com a área comercial – material de treinamento de vendas e informações do catálogo.	
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
LANÇAMENTO DA COLEÇÃO			

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Segundo Zahra e George (2002) a integração social contribui para a assimilação de conhecimento, já na Bograntex, os mecanismos de integração garantem principalmente a aquisição de conhecimentos, pois é uma forma de busca das informações de mercado. Porém é importante ressaltar que a assimilação também é fortemente impactada, pois os mecanismos de integração social servem para alinhar conhecimentos e buscar um entendimento comum.

Percebe-se também que a criação e a elaboração do mix são as etapas do desenvolvimento de produtos mais afetada pelos mecanismos de integração social.

Segundo Zahra e George (2002), mecanismos informais são úteis em troca de ideias, mas os mecanismos formais têm a vantagem de serem mais sistemáticos. Em função disso, percebe-se a seguinte lacuna na CA do DP da empresa Bograntex:

- Como a empresa faz bastante uso de mecanismos informais com agentes externos, o processo de assimilação acaba não acontecendo e as informações são repassadas, sem haver um processo de reconhecimento do valor da informação. Neste caso, aconselha-se à empresa buscar um processo formal para sistematização das informações com agentes externos.

“Existe um canal aberto até demais. Porque assim: o problema não é ser o canal aberto demais, o problema são as pessoas não terem capacidade de filtrar. A

informação pode ficar truncada como quiser, mas quem escuta tem que ter a capacidade de assimilar, cruzar e transformar isso em uma verdade ou não. O problema que ela é repassada sem nenhum critério.” (Diretor Comercial)

### *Relações de poder*

No desenvolvimento de produtos da Bograntex, os entrevistados acreditam que há uma relação de poder por parte da diretoria comercial (esta mais forte do que as demais), dos representantes que detém maior representatividade e da gerente de produto.

O Quadro 19 contém as principais relações de poder citadas pelos entrevistados.

Quadro 19 - Relações de Poder no DP da empresa Bograntex citadas pelos entrevistados (continua)

<b>Relação de Poder</b>	<b>Meta Texto</b>
Diretor Comercial	<p>E: “Esse cenário de pré custo é o único que isso acontece. É onde essas pessoas trazem o gosto pessoal para produto e muitas vezes isso prevalece.</p> <p>B: “Exerço sim uma relação de poder, bem forte. Mas eu tenho que comprar a ideia daquilo que eu sei vender. Daquilo que eu acho que faz sentido. De tudo que eu observei. Eu sou o cara que mais tem, junto com os caras de vendas, percebido o giro dos produtos no ponto de venda. E nessa relação de poder, talvez, a <i>gente</i> hoje, está criando mais <i>gente</i> para olhar para isso e melhorar esta relação com os lojistas e percepção de giro. Então estamos dando mais poderes para outras pessoas também. Mas até então, sou eu, quem tinha mais propriedade para isso.”</p> <p>C: “Existem as minhas vontades, mas mais</p>

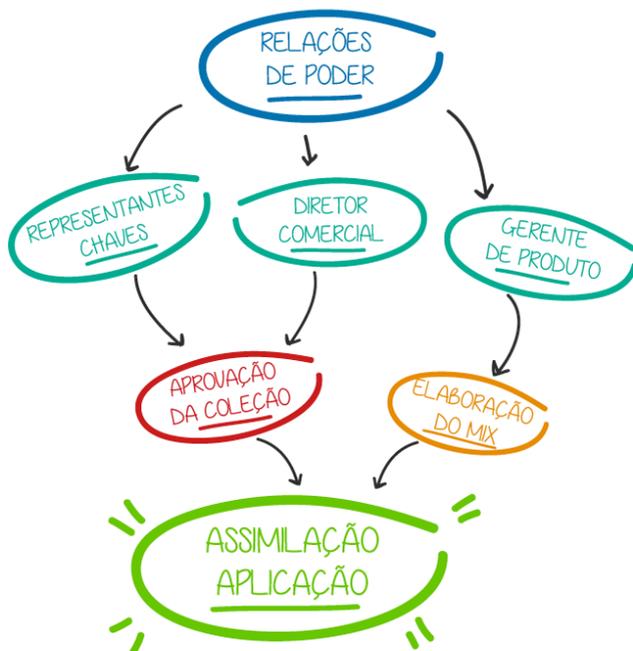
Relação de Poder	Meta Texto
	forte: as da Gerente de Produto e do Diretor Comercial.”
Gerente de Produto	C: “As vontades de estilo eu acho que tem que ser atendidas. Porque se a empresa saiu do papel de malharia de banca e tá com um marca de giro interessante, na Globo, é porque existe também uma ousadia no estilo. Hoje, por exemplo, existem as vontades da área de produto, representada pela Gerente de Produto. Existem as minhas vontades, mas mais forte: as da Gerente de Produto e do Diretor Comercial.”
Representantes com maior representatividade em vendas	A: “Hoje os atores principais para mim seriam os dois representantes: o número 1 e o número 2 da empresa. Eu não falo que, o que eles falam para mim, é lei, mas é muito importante a análise dos produtos que eles estão vendendo e eu me baseio nisso para me sentir segura do que eu estou fazendo. Eu estou sempre abrindo o BI e analisando as vendas.” B: “Às vezes a <i>gente</i> chegava a parar uma reunião para ler o e-mail do nosso maior representante. Lá no passado ele mandava um relatório de produtos que ele queria eliminar da coleção.”

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A Figura 18 mostra em quais dimensões da CA e macro atividades do DP as relações de poder citadas pelos entrevistados afetam a capacidade e absorção e o desenvolvimento de produtos.

Pode-se observar, que as relações de poder afetam principalmente a aplicação das informações, pois inclinam as decisões de acordo com as percepções individuais (assimilação) dos atores que exercem a relação de poder.

Figura 18 - Relações de Poder e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Em função disso, a aprovação da coleção é a etapa do desenvolvimento de produtos mais afetada pelas relações de poder.

Corroborando com as afirmações de Todorova e Durisin (2007), que mostram que as relações de poder dificultam a valorização correta e aplicação de novos conhecimentos, tem-se algumas percepções dos entrevistados que notam que a explicação dos números (do porquê vendeu muito ou pouco), vem com pouco embasamento, às vezes, parecendo estar fundamentada na opinião pessoal.

“Mas tem pessoas, se um representante

diz: “a coleção está muito clara” Nossa! Daí é lei: nunca mais pode ter branco na coleção! Daí, às vezes a *gente* sofre assim: de coleções de quatro, cinco anos atrás... até 10... Outro exemplo: se tu compra um carro, tu só vê aquele carro na rua... eles viram uma estampa que eles gostam, eles enxergam somente aquela estampa”. (Estilistas)

Em função disso, perceberam-se as seguintes lacunas na CA do DP da Bograntex:

- Existem inúmeros fatores que podem fazer um produto girar ou não no ponto de venda e esta assimilação do que poderia ter feito não girar, ainda é uma percepção individual do transmissor da informação, por isso a aplicação com este viés, pode ou não fazer sentido. Dificuldades em se ter uma amostra considerável para se dizer que o produto não girou (ex. quantas lojas, que representam quantos clientes, tiveram estas mesmas características de sobras?), fazem acreditar que as decisões exploradas com este viés possuam uma certa fragilidade.
- As informações podem estar sendo interpretadas com viés negligenciando o potencial de como ela pode ser explorada.

Apesar de estar começando uma prática da área de produto estar mais no mercado (para que possua também esta percepção de giro, que hoje é a justificativa para as interferências da área comercial), ela ainda não está consolidada e, por isso, as relações de poder têm um impacto moderado na capacidade de absorção, já que afeta a aprovação de produtos, gerando retrabalhos.

### ***Loops de feedback***

No desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex os loops de feedback acontecem na convenção de vendas e showroom, através dos dados de vendas – volume e faturamento, ranking de cores, relatos informais de visitas de mercado pelo diretor e gerente de produto, através da leitura dos resultados por segmentação (desempenho por linhas e categorias de produtos) e pela área comercial (na reunião de check point).

O Quadro 20 contém os principais loops de feedback citados pelos entrevistados.

Quadro 20 - Loops de Feedback no DP da empresa Bograntex citados pelos entrevistados.  
(continua)

<b>Loop de Feedback</b>	<b>Meta texto</b>
Desempenhos (volume e faturamento) para a área de produto via BI e reunião de Gerente de produto com estilistas	<p>E: “A <i>gente</i> tem uma assistente que pega todos os tags e produtos vai colocando por ordem numérica de vendas e isso é feito semanalmente.</p> <p>D: “E daí o Diretor de Produto faz uma compilação diferente do que o comercial traz.”</p> <p>E: “Ele converte para valores, porque tem produtos que as vezes estão lá no lugar 150, só que quando ele vê o retorno de lucro que ele deu para a empresa, ele está lá nos primeiros colocados e eu acho que isso a <i>gente</i> precisa observar bem.”</p> <p>E: “É bem informal (o feedback sobre produtos). Às vezes acontece em uma conversa aqui outra ali.”</p> <p>C: “Esse material (análise segmentada da coleção: por linha, por faixa etária e estilista) elas (Gerente de Produto e Coordenadora) recebem, sentam com os estilistas e passam linha por linha”.</p>

Loop de Feedback	Meta texto
Desempenho (volume de vendas) das cores via BI (área comercial com estilistas)	D: e aí a <i>gente</i> tem também o catálogo e cada peça está falando quanto vendeu. Toda semana com a somatória final e daí quando acaba a coleção tem essa história da coloração que eu te falei que fica primeiro, segundo, terceiro...”
Feedback de clientes à área Comercial	B: “O nosso sucesso é o sucesso do giro do produto lá na loja. Quando o cliente não nos compra e nos dá feedback, que tal e tal marca está girando melhor, isso é um <i>input</i> para que tenhamos que fazer isso diferente. Às vezes não necessariamente a produto, às vezes é na negociação comercial.”
Feedback da área comercial para a área de produto, na reunião de Check Point	C: “Existe um feedback da área comercial. Ele vem exatamente nesse retorno quando eles fazem um apanhado geral da coleção. E tem uma data específica que eles passam as informações que eles coletaram durante as coleções, para mim e para a Gerente de Produto.”
Desempenho (volume) segmentado por grupo, faixa etária e sexo à equipe de vendas (pelo diretor comercial)	B: “Nós temos os BIs. Os BIs ajudam a <i>gente</i> a ter uma leitura dinâmica da coleção por segmentação. Isso permite com que o Diretor de Produto tenha uma interpretação de desempenhos segmentados. Segmentados é o seguinte: quanto mais esquetejado está a minha coleção, mais eu treino a minha equipe de vendas, para vender aquilo. E quanto maior as vendas naquelas segmentações, melhor o resultado obtido.”
Feedback de representantes e clientes à área de produto e comercial no showroom e convenção de vendas	A: “Lá em Curitiba, na convenção, a <i>gente</i> consegue absorver muita coisa daquele momento, daquela coleção... então os estilistas vão. Aquele momento, é o momento de super integração para pegar informação.”

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A Figura 19 mostra em quais dimensões da CA e macro atividades do DP os loops e feedback citados pelos entrevistados afetam a capacidade e absorção e o desenvolvimento de produtos.

Figura 19 - Loops de Feedback e seu impacto sobre a CA no DP da empresa Bograntex (continua)

	Feedback de representantes e clientes à área de produto e comercial no showroom e convenção de vendas		Feedback de representantes e clientes à área de produto e comercial no showroom e convenção de vendas
Feedback da área comercial para a área de produto, na reunião de Check Point	Feedback da área comercial para a área de produto, na reunião de Check Point		Feedback da área comercial para a área de produto, na reunião de Check Point
Feedback de clientes à área Comercial	Feedback de clientes à área Comercial		Feedback de clientes à área Comercial
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
ELABORAÇÃO DO MIX			
	Feedback de representantes e clientes à área de produto e comercial no showroom e convenção de vendas		Feedback de representantes e clientes à área de produto e comercial no showroom e convenção de vendas
	Desempenho (volume) segmentado por grupo, faixa etária e sexo à equipe de vendas (pelo diretor comercial)		Desempenho (volume) segmentado por grupo, faixa etária e sexo à equipe de vendas (pelo diretor comercial)
Feedback da área comercial para a área de produto, na reunião de Check Point	Feedback da área comercial para a área de produto, na reunião de Check Point		Feedback da área comercial para a área de produto, na reunião de Check Point
Feedback de clientes à área Comercial	Feedback de clientes à área Comercial		Feedback de clientes à área Comercial
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
APROVAÇÃO DA COLEÇÃO			
	Desempenho (volume) segmentado por grupo, faixa etária e sexo à equipe de vendas (pelo diretor comercial)		Desempenho (volume) segmentado por grupo, faixa etária e sexo à equipe de vendas (pelo diretor comercial)
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
VENDAS DA COLEÇÃO			

			Feedback de representantes e clientes à área de produto e comercial no showroom e convenção de vendas
Desempenho (volume de vendas) das cores via BI (área comercial com estilistas)	Feedback de representantes e clientes à área de produto e comercial no showroom e convenção de vendas		Desempenho (volume de vendas) das cores via BI (área comercial com estilistas)
Desempenhos (volume e faturamento) para a área de produto via BI e reunião de Gerente de produto com estilistas	Desempenhos (volume e faturamento) para a área de produto via BI e reunião de Gerente de produto com estilistas		Desempenhos (volume e faturamento) para a área de produto via BI e reunião de Gerente de produto com estilistas
AQUISIÇÃO	ASSIMILAÇÃO	TRANSFORMAÇÃO	APLICAÇÃO
CRIAÇÃO			

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Pode-se observar também, que os loops de feedback afetam principalmente as rotinas de aplicação a assimilação de conhecimento. Apesar dos feedbacks influenciarem as formas de aquisição, pois um aumento de conhecimento em um área promove o desenvolvimento futuro da capacidade nesta área (COHEN e LEVINHAL, 1990), no desenvolvimento de produtos da Bograntex, eles são usados para auxiliar na assimilação de outras informações e fazendo sentido, na aplicação desta informação.

Perceberam-se as seguintes lacunas na CA do DP da Bograntex:

- Devido à velocidade das informações, a aprovação da coleção é a etapa do desenvolvimento de produtos mais afetada pelos loops de feedback, o que é negativo, pois geram retrabalhos.
- O feedback de contato com representantes e clientes poderia ser mais estruturado;
- Faltam visitas nas lojas que vendem da marca das regiões do Brasil por parte dos estilistas (para aprimorar a capacidade de assimilação das informações);

“Eu gostaria que os estilistas pudessem, assim, pelo menos uma vez por coleção, cada um, ir em uma região.” (Gerente de Produto)

- Falta unidade na interpretação dos dados de mercado (se por volume ou por faturamento).

“Precisamos de uma padronização destes entendimentos do que é certo. Se deu dinheiro, às vezes era um produto caro, que vendeu pouco e dá muito dinheiro. Ao passo que se tu tens um produto mais em conta, que girou muito mais, o lojista vendeu muito mais e ganhou mais dinheiro. Talvez falte um pouco mais de unidade em torno disso.” (Diretor Comercial)

“Eu acho que a partir do momento que a empresa aprender a ler o desempenho da coleção, por exemplo, por receita, por faturamento, vai permitir fazermos outras leituras, só que tem que bater nessa tecla.” (Diretor de Produto)

### **4.3.3 Consolidação dos antecedentes e fatores adicionais que influenciam na CA do DP da empresa Bograntex**

O Quadro 21 mostra como os antecedentes e fatores adicionais influenciam a capacidade de absorção e o desenvolvimento de produtos. Foram destacadas as principais dimensões e macro atividades afetadas, pois muitas vezes ele afetou mais do que uma dimensão ou macro atividade mas não tanto como as que foram destacadas. Se esta influência foi positiva foi colocada um sinal de positivo ao lado do “X”, se negativa um sinal de negativo e se não é possível julgar se esta influência é positiva ou negativa, foram colocados os dois sinais.

Pois como bem observou o diretor de produto:

“A partir do momento que a *gente* opta por A ou B, eu nunca vou saber o que seria o A ou o B. Então, por exemplo, eu decidi tirar esse vestido. Ele pode ter vendido mal, mas não quer dizer que o outro, ia vender bem.” (Diretor de Produto)

Quadro 21- Resumo de como os antecedentes e fatores adicionais influenciam a CA e o DP.

<b>Antecedentes/ Fatores adicionais</b>	<b>AQ</b>	<b>AS</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>Principal macro atividade do DP afetada</b>
Diversidade de fontes de conhecimento	X +				Criação
Experiência		X+-		X+-	Aprovação da coleção
<i>Gatekeepers</i>	X+				Elaboração do mix / Aprovação da coleção
Gatilhos de Ativação	X+	X+			Aprovação da coleção
Regimes de apropriabilidade				X-	Criação
Mecanismos de integração social	X+				Criação / Elaboração do mix
Relações de Poder		X+-		X+-	Aprovação da coleção
Loops de feedback		X+		X+	Aprovação da coleção

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Observa-se uma maior influência destes elementos na CA potencial, sobretudo na aquisição que é afetada positivamente sobre os elementos que a influenciam.

Quanto a macro atividade de desenvolvimento de produtos mais afetada pelos antecedentes e fatores adicionais destaca-se a aprovação da coleção, o que

não é bom, pois modificações na base de conhecimento nesta macro atividade, provocam alterações de produtos, o que geram retrabalhos ao desenvolvimento.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### **4.4.1 Capacidade de absorção no DP da empresa Bograntex e suas lacunas**

Fazendo-se uma avaliação geral sobre a CA no desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex, observa-se que a macro atividade que mais demanda empenho (que possui mais rotinas) é a criação seguida pela elaboração do mix e por último a aprovação de produtos. O que é muito bom, pois afeta principalmente as etapas iniciais do desenvolvimento e não as macro atividades posteriores que implicam em retrabalhos. Este fato também revela a grande capacidade que a empresa tem, em aplicar comercialmente as informações, pois a macro atividade na qual melhor poderia ser usada a capacidade de absorção, de fato, é a que possui mais rotinas.

Pode-se observar que assim como proposto por Todorova e Durisin (2007), a informação não é, necessariamente, assimilada e depois transformada. Algumas são assimiladas e prontamente aplicadas.

Destaca-se também que a prática de bissociação é uma das rotinas mais realizadas na transformação e que quase todas as informações recebidas, são combinadas com o ranking de vendas, destacando assim, que o processo de reconhecimento do valor da informação, em geral, passa pelo cruzamento com os dados de venda (volume e faturamento) – sendo este uma importante fonte de informação.

Percebe-se também que a maior parte das rotinas

estão nos processos de aquisição e assimilação de informações, que corresponde a CA potencial.

Organizações que possuem capacidade de absorção potencial diferenciada são capazes de identificar conhecimentos externos valiosos para os seus negócios e trazê-los para dentro do ambiente organizacional, renovando continuamente os seus estoques de conhecimento. Em contrapartida podem enfrentar sérios problemas relacionados a altos custos de aquisição e perdas de diversos recursos se não desenvolverem as suas capacidades de transformar e explorar esses conhecimentos (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005).

Destacam-se as informações do resultado de vendas (volume e faturamento), as informações vindas do showroom e as informações vindas do catálogo da concorrência, como as principais formas de aquisição de informações da empresa no desenvolvimento de produtos.

A lacuna percebida nos processos de aquisição do DP da Bograntex foi:

- Falta acesso a bons portais de moda (WGSN).

Na assimilação, destacam-se as rotinas de aprendizagem através da transferência de conhecimento (showrooms), aprendizagem através da tentativa e erro, entendimento do que está funcionando ou não na coleção finalizada através das sobras dos produtos nas lojas, observação do que não funcionou na loja (não girou) comunicada aos demais membros via WhatsApp, entendimento dos resultados através da observação do ranking visual (atualizado semanalmente).

As lacunas percebidas nos processos de assimilação, apresentadas pelos entrevistados foram:

- O processo de assimilação é corrompido pelas

percepções individuais;

- Falta unidade na interpretação dos dados de mercado (se por volume ou por faturamento);
- Faltam visitas *in loco* nas regiões do Brasil por parte dos estilistas (para aprimorar a capacidade de assimilação das informações);
- Falta uma reunião de fechamento dos dados. Um momento em que pudesse fazer o confronto das informações de mercado com a coleção e ainda se tivesse a oportunidade de fazer as alterações necessárias.

Na transformação, destacam-se as práticas de bissociação combinadas principalmente com o ranking de vendas. A codificação no catálogo é outra rotina importante, pois já é um símbolo compartilhado na área de produto e usado nas 4 macro atividades estudadas do desenvolvimento de produto.

Outra questão importante é a grande quantidade de rotinas de assimilação sem uma transformação. Destaca-se como possibilidade de contribuição para ampliação da capacidade de absorção, investir na transformação ou no registro das conclusões das seguintes rotinas de assimilação:

- Análise das estratégias dos concorrentes;
- Aprendizagem através da tentativa e erro;
- Reunião da equipe de produto para avaliação dos resultados; e
- Registro das conclusões da análise do ranking de cores.

Na aplicação destacam-se as práticas relacionadas a criação. Apesar de ser um número bem menor de rotinas, há de se perceber a grande possibilidade de aplicações, visto que são mais de 200 produtos por coleção.

O Quadro 22 contém as rotinas em cada uma das dimensões da CA no desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex. O número entre parênteses indica em quantas macro atividades do desenvolvimento de produtos aquela rotina influenciou.

Quadro 22 - Rotinas em cada uma das dimensões da CA do DP da empresa Bograntex (continua)

A Q U I S I C Ã O	<p>Informações da área comercial via WhatsApp (2);          Informações de tema dos concorrentes via observação em redes sociais;          Informações externas através da presença em showroom e convenção de vendas (3);          Informações externas através de e-mail e WhatsApp – pela gerência de produto;          Informações formais através de reunião de check point com o diretor comercial;          Informações obtidas através de visita a clientes (2);          Informações obtidas em relatórios dos representantes, gerentes de venda, equipe que participou no showroom e informações do call center;          Informações obtidas nos sites de outras empresas;          Informações percebidas assistindo desenhos animados;          Informações vindas da diretoria comercial (2);          Obtenção de dados de venda por volume e faturamento (3);          Obtenção de material da concorrência - estudo de preço e catálogos (3);          Participação em palestras;          Pesquisa em internet – sites abertos – blogs e portais fechados – WGSN          Pesquisa em marcas internacionais;          Ranking de cores;          Relatos informais de visitas;          Revistas;          Troca de informações com outras pessoas que trabalham em empresas concorrentes (2);          Visita a feiras;          Visita dos fornecedores.          Viagem internacional.</p>
A	Reunião na área de estilo para avaliar considerações (de showroom e convenção de vendas);

S	Ranking de vendas;
S	Análise dos principais movimentos nos desenhos animados;
I	Reunião de Check Point;
M	Confronto da cartela de cores dos representantes de tecidos
IL	com cartela de cores da empresa.
Ç	Conversas informais entre a equipe que viajou, sobre o que
À	mais foi visto nas vitrines e ruas;
O	Reunião para assimilação dos resultados;
	Observação do que não funcionou na loja (não girou) é passada via WhatsApp (2)
	Percepção individual das informações recebidas;
	Ranking visual atualizado semanalmente (2);
	Aprendizagem através da transferência de conhecimento (2);
	Entendimento do que está e não está funcionando na coleção finalizada – este entendimento é usado na aprovação da linha criativa;
	Entendimento do que está e não está funcionando na coleção finalizada através das sobras de produtos na loja (produtos que não giraram) e comentários de lojistas (2).
	Pré seleção (individual) das fotos da viagem do que pretende-se usar;
	Análise dos produtos e preços da concorrência;
	Aprendizagem através da avaliação de desempenho.
	Aprendizagem através de tentativa e erro (2);
	Análise das estratégias dos concorrentes;
	Reunião de feedback de desempenho de vendas do diretor de produto com gerente de produto e da gerente de produto com os estilistas (2);
	Análise do tema dos concorrentes via observação em redes sociais;
	Análise do ranking de cores;
	Entendimento do diretor comercial das informações que são pertinentes a elaboração do mix;
	Análise dos produtos lançados pelas marcas internacionais;
	As informações recebidas através dos relatos informais de visitas, são analisadas;
	Compartilhamento das impressões de tendências e cores, processo conjunto de assimilação;
	Compilado dos dados de tendências,
	Entender através da avaliação do site se os concorrentes estão mudando a estratégia.

T R A N S F O R M A Ç Ã O	<p>Análise combinada do resultado de vendas com falas dos clientes/ representantes nos showrooms (2).  Análise das informações recebidas combinadas com o ranking de vendas.  Análise das propostas do comercial na reunião de check point combinada com o ranking e percepções de mercado;  Análise das falas dos representantes com o ranking de vendas (2);  Relatório de diretrizes (usado na reunião de check point)  Análise das informações recebidas via WhatsApp combinada com o ranking de vendas (2);  Codificação do desempenho de vendas no catalogo (3)  Análise dos dados de venda cruzando com informações verbais recebidas e feeling pelo histórico brasileiro;  Através das fotos que são feitas e posteriormente usadas para criação de shapes, decorações, colorações;  Produtos que são trazidos e usados depois para desenvolvimento de cor, malha ou mesmo para inspiração de algum acabamento ou decoração;  Régua de preços (documento);  Os dados compilados e pesquisados do WGSN são transformados no moodboard;  Rolos de papel, que são usados como inspiração para estampados e traços de desenho;  Relatórios de campo;  Análise das informações recebidas combinada ranking de vendas.</p>
A P L I C A Ç Ã O	<p>Criação de padronados  Aprovação da Coleção  Desenvolvimento de malhas  Elaboração do mix.  Criação de listrados  Desenvolvimento de aviamentos  Desenvolvimento de cores  Escolha do tema  Criação de produtos  Criação de decorações</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Os antecedentes da CA, em sua maioria, influenciaram positivamente a CA do desenvolvimento de

produtos da empresa Bograntex, principalmente as rotinas de aquisição.

Quanto aos fatores adicionais que influenciam a CA, as relações de poder influenciaram moderadamente a CA, os gatilhos de ativação, os mecanismos de integração social e loops de feedback positivamente e, e os regimes de apropriabilidade, negativamente. Estas influências ocorreram principalmente sobre a CA potencial.

Quanto a macro atividade de desenvolvimento de produtos mais afetada pelos antecedentes e fatores adicionais destaca-se a aprovação da coleção, o que não é bom, pois modificações na base de conhecimento nesta fase, provocam alterações de produtos, o que gera retrabalhos ao desenvolvimento.

As lacunas citadas pelos entrevistados nos antecedentes e fatores adicionais foram:

- A ausência de um bom portal pago como o WGSN, faz com que se tenha pouco tempo para coletar os dados necessários. Sendo assim, não se tem uma atualização diária das informações, confiando daí, nas informações abertas da internet.
- Algumas vezes a experiência do profissional não é levada em consideração, em função de percepções individuais de áreas que exercem relações de poder.
- As experiências não são compartilhadas internamente (entre áreas).
- A aprovação da coleção é a macro atividade do desenvolvimento de produtos mais afetada pelos gatilhos de ativação, o que revela uma fragilidade, já que uma alteração na base de conhecimentos durante a aprovação de produtos, implica em

retrabalhos;

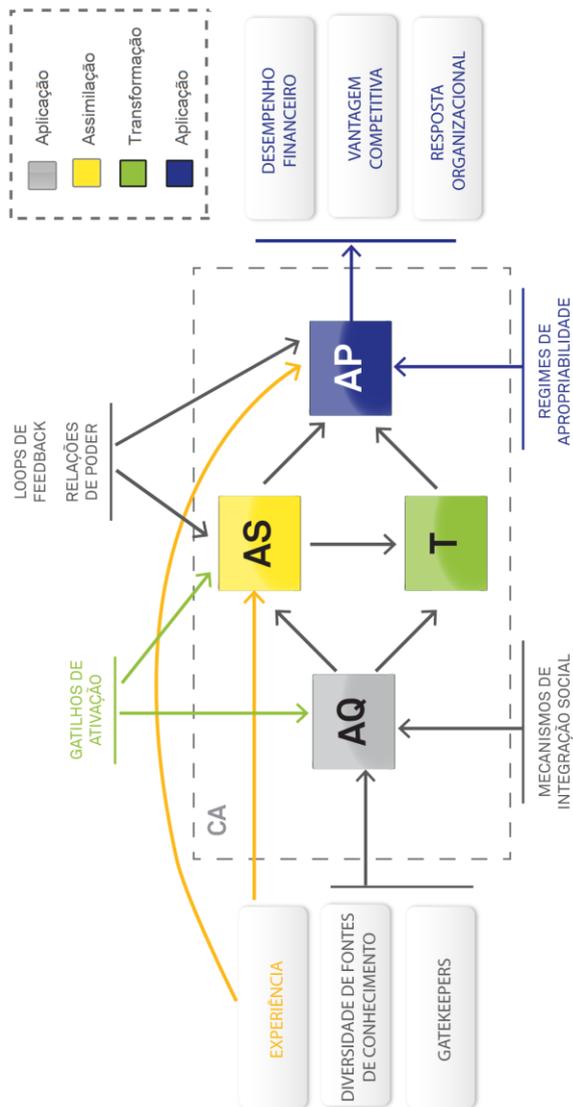
- A velocidade de exploração da informação é baixa, pois só é possível adotar a estratégia, duas coleções após a lançada pelo concorrente ou na seguinte, se a alteração não implicar em retrabalhos que gerem muitos prejuízos.
- Não há registro de lições aprendidas, logo não há uma forma de apropriar-se do conhecimento já adquirido pela empresa;
- A empresa faz bastante uso de mecanismos informais com agentes externos, por isso o processo de assimilação acaba não acontecendo e as informações são repassadas, sem haver um processo de reconhecimento do valor da informação. Neste caso, aconselha-se à empresa buscar um processo formal para sistematização das informações com agentes externos.
- Existem inúmeros fatores que podem fazer um produto girar ou não no ponto de venda e esta assimilação do que poderia ter feito não girar, ainda é uma percepção individual do transmissor da informação, por isso a aplicação com este viés, pode ou não fazer sentido. Dificuldades em se ter uma amostra considerável para se dizer que o produto não girou (ex. quantas lojas, que representam quantos clientes, tiveram estas mesmas características de sobras?), fazem acreditar que as decisões exploradas com este viés pelas relações de poder possuam uma certa fragilidade.
- As informações de mercado podem estar sendo interpretadas com viés negligenciando o potencial de como elas podem ser exploradas.
- Devido à velocidade das informações, a

aprovação da coleção é a etapa do desenvolvimento de produtos mais afetada pelos loops de feedback, o que é negativo, pois geram retrabalhos;

- O feedback de contato com representantes e clientes poderia ser mais estruturado;
- Faltam visitas nas lojas que vendem da marca nas regiões do Brasil por parte dos estilistas (para aprimorar a capacidade de assimilação das informações);
- Falta unidade na interpretação dos dados de mercado (se por volume ou por faturamento).

Como resultado desta etapa, tem-se a Figura 20 que retrata a CA atual do desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex.

Figura 20 - CA atual do DP da empresa Bograntex



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

#### 4.4.2 Sugestões de melhorias

Com base nos resultados, foi elaborado o Quadro 23, que reúne todas as lacunas encontradas no PDP da Bograntex (nas macro atividades pesquisadas) e as sugestões para fechar estas lacunas propondo melhorias a utilização da CA no PDP desta empresa.

Quadro 23 – Lacunas da CA no DP da empresa Bograntex e sugestões de utilização da CA no PDP da Bograntex (conitnua)

<b>Lacunas</b>	<b>Sugestões</b>
Falta acesso a bons portais de moda (WGSN).	Estudar a possibilidade do acesso ao WGSN.
A ausência de um bom portal pago como o WGSN, faz com que se tenha pouco tempo para coletar os dados necessários. Sendo assim, não se tem uma atualização diária das informações, confiando daí, nas informações abertas da internet (que podem confundir, quanto a informação ser realmente nova);	
O processo de assimilação é corrompido pelas percepções individuais;	Uso de planilha com filtros para auxiliar no processo de bissociação.
Falta unidade na interpretação dos dados de mercado (se por volume ou por faturamento);	Visitas nas lojas que vendem da marca nas regiões do Brasil pela área de produto (gerente e estilistas).
Existem inúmeros fatores que podem fazer um produto girar ou não no ponto de venda e esta assimilação do que poderia ter feito não girar, ainda é uma percepção individual do transmissor da informação, por isso a aplicação com este viés, pode ou não fazer sentido.	Unidade na interpretação dos dados de mercado (volume x faturamento).
As informações de mercado podem estar sendo interpretadas com viés negligenciando o potencial de como	

elas podem ser exploradas;	
Faltam visitas nas lojas que vendem da marca nas regiões do Brasil por parte dos estilistas (para aprimorar a capacidade de assimilação das informações);	
Falta uma reunião de fechamento dos dados. Um momento em que pudesse fazer o confronto das informações de mercado com a coleção e ainda se tivesse a oportunidade de fazer as alterações necessárias	Inclusão no cronograma de uma reunião antes dos pré custos de cada grupo (masculino e feminino) a fim de fazer o alinhamento entre a área comercial e de produto, se os pontos do check point foram atendidos na coleção.
Investir na transformação ou no registro das conclusões das rotinas de assimilação sem transformação.	Registrar lições aprendidas da: Análise das estratégias dos concorrentes; Aprendizagem através da tentativa e erro; Reunião da equipe de produto para avaliação dos resultados; e Conclusões da análise do ranking de cores (aqui por exemplo, poderia ser um gráfico que monitora o crescimento ou declínio das cores).
A velocidade de exploração da informação é baixa, pois só é possível adotar a estratégia, duas coleções após a lançada pelo concorrente ou na seguinte, se a alteração não implicar em retrabalhos que gerem muitos prejuízos.	
Algumas vezes a experiência do profissional não é levada em consideração, em função de percepções individuais de áreas que exercem relações de poder.	Estimular uma abertura maior entre os setores para compartilhamento de experiências, a fim de auxiliar nos processos de assimilação do conhecimento para poder formar algo novo, em conjunto, e mais robusto.
As experiências não são compartilhadas internamente (entre áreas).	
A aprovação da coleção é a macro	Deve-se estar atento a

<p>atividade do desenvolvimento de produtos mais afetada pelos gatilhos de ativação, o que revela uma fragilidade, já que uma alteração na base de conhecimentos durante a aprovação de produtos, implica em retrabalhos;</p>	<p>outros sinais que não só o desempenho, mas o crescimento de outros concorrentes ou oportunidades de mercado. Talvez aqui coubesse um programa de recompensa, como um percentual do lucro de determinado produto ou linha em que se fez a colaboração.</p>
<p>Não há registro de lições aprendidas, logo não há uma forma de apropriar-se do conhecimento já adquirido pela empresa;</p>	<p>Aconselha-se o registro das lições de aprendizagem e acompanhamento de sua validade ao longo das coleções. Consolidação das práticas que mais tem colaborado na ampliação da CA. É importante conhecê-las justamente para que não sejam abandonadas e sim, estimuladas. Dentro deste conceito, reforça-se a importância dos estilistas voltarem a participar do showroom</p>
<p>A empresa faz bastante uso de mecanismos informais com agentes externos, por isso o processo de assimilação acaba não acontecendo e as informações são repassadas, sem haver um processo de reconhecimento do valor da informação. Neste caso, aconselha-se à empresa buscar um processo formal para sistematização das informações com agentes externos.</p>	<p>Estruturação do feedbacks de mercado, onde nele constasse algumas perguntas que auxiliariam no preenchimento da planilha de filtros sugerida neste trabalho, estimulando um processo de aquisição de conhecimento.</p>

O feedback de contato com representantes e clientes poderia ser mais estruturado;	
Devido a velocidade das informações, a aprovação da coleção é a etapa do desenvolvimento de produtos mais afetada pelos loops de feedback, o que é negativo, pois geram retrabalhos;	

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Diante do quadro elaborado, pode-se perceber que quanto aos processos de aquisição, que já são a maioria, ressalta-se a importância de se estudar a possibilidade do acesso ao WGSN, já que é a melhor opção no mercado em termos de tendências. Pela constatação de que todas as informações adquiridas são aplicadas, é certo que o portal trará bons retornos e detecção mais apurada das tendências, além da pesquisa ter revelado o quanto a diversidade de aquisição de conhecimentos contribui para a criação de produtos.

O processo de assimilação das informações, entender porque um determinado produto teve um mau/bom desempenho de vendas (em termos de volume e faturamento), é um processo deveras difícil. Em função das fragilidades deste processo de assimilação, para que retrabalhos não sejam gerados por percepções individuais, aconselha-se a buscar uma unidade na interpretação dos dados (volume x faturamento). As visitas nas lojas que vendem da marca nas regiões do Brasil por parte dos estilistas também podem aprimorar a capacidade de assimilação das informações e por isso deveriam constar no seu cronograma de atividades e no orçamento do setor.

Para auxiliar neste processo de assimilação e posteriormente de transformação das informações, um

software ou planilha (com filtros) poderia ajudar. Poderia ter uma planilha com: Referência, artigo, marca, características do modelo, características da matéria prima, características da decoração, preço e colocação no ranking (em volume e em faturamento). Quando vem algum comentário específico da referência, preenche a planilha incluindo opinião e região do Brasil. Quando vem do artigo ou estampado, inclui o registro em todos os produtos com aquela característica. Ao se fazer a pesquisa sobre os produtos com mau desempenho, os pontos levantados poderiam ser discutidos e realizado o processo de bissociação com os demais produtos que possuem características semelhantes, para avaliar se a colocação faz sentido. Ao se criar um produto semelhante em uma próxima coleção, pode-se avaliar se algum comentário pertinente foi colocado sobre aquele modelo. Isso auxiliaria não só no processo de assimilação, mas também no reconhecimento de valor da informação. Um exemplo de como esta planilha poderia funcionar encontra-se na Figura 21. Então, por exemplo, caso se “ache” que o mau desempenho é devido ao cetim, ao selecionar o filtro características da matéria prima, pode-se avaliar se os demais artigos tem mais comentários sobre a MP, qual a colocação no ranking dos produtos com esta características e assim tomar decisões mais sólidas.

Para poder vislumbrar a planilha completa, para efeitos didáticos, a planilha está invertida (linhas nos lugares das colunas). No caso da figura, os itens que aparecem na primeira coluna seriam os filtros de pesquisa. Então, por exemplo, caso se “ache” que o mau desempenho é devido ao cetim, ao selecionar o filtro características da matéria prima, pode-se avaliar se os demais artigos tem mais comentários sobre a MP, qual a colocação no ranking dos produtos com esta

características e assim tomar decisões mais sólidas.

Figura 21 - Exemplo de planilha com filtros para auxiliar na assimilação

REFERENCIA	12300	
ARTIGO	VESTIDO	
MARCA	PREMIUM	
CARACTERÍSTICAS DO MODELO	VESTIDO FORRADO	
	CETIM SUBLIMADO	
		
CARACTERÍSTICAS DA MATÉRIA PRIMA		
CARACTERÍSTICAS DA DECORAÇÃO	SEM DECORAÇÃO	
PREÇO	R\$	50,00
RANKING (V)	100°	
RANKING (\$)	60°	
COMENTÁRIOS MERCADO	Não gostam do brilho do cetim	
REGIÃO DO BRASIL	Nordeste	

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

A questão da reunião de fechamento dos dados, também seria importante para ser feito um nivelamento intermediário durante o processo de desenvolvimento de produtos. Porém seria mais eficaz se ela fosse realizada antes dos pré custos de cada grupo (masculino e feminino) a fim de minimizar os retrabalhos.

Outro ponto importante é investir na transformação ou no registro das conclusões das rotinas de assimilação sem transformação, a saber:

- Análise das estratégias dos concorrentes;
- Aprendizagem através da tentativa e erro;
- Reunião da equipe de produto para avaliação dos resultados; e
- Conclusões da análise do ranking de cores (aqui por exemplo, poderia ser um gráfico que

monitora o crescimento ou declínio das cores).

Uma questão relevante é a consolidação das práticas que mais tem colaborado na ampliação da CA. É importante conhecê-las justamente para que não sejam abandonadas e sim, estimuladas. Dentro deste conceito, reforça-se a importância dos estilistas voltarem a participar do showroom. No Quadro 24 podem ser vistas as principais práticas.

Quadro 24 - Principais rotinas que tem contribuído para o aumento da CA (continua)

<b>Aquisição</b>	<p>Informações externas através da presença em showroom e convenção de vendas;          Obtenção de dados de venda por volume e faturamento;          Obtenção de material da concorrência - estudo de preço e catálogos;          Informações obtidas através de visita a clientes;          Informações vindas da diretoria comercial;          Informações da área comercial via WhatsApp;          Troca de informações com outras pessoas que trabalham em empresas concorrentes.</p>
<b>Assimilação</b>	<p>Observação do que não funcionou na loja (não girou) é passada via WhatsApp;          Ranking visual atualizado semanalmente;          Aprendizagem através da transferência de conhecimento;          Entendimento do que está e não está funcionando na coleção finalizada através das sobras de produtos na loja (produtos que não giraram) e comentários de lojistas;          Aprendizagem através de tentativa e erro;          Reunião de feedback de desempenho de vendas do diretor de produto com gerente de produto e da gerente de produto com os estilistas.</p>
<b>Transformação</b>	<p>Codificação do desempenho de vendas no catálogo;          Análise combinada do resultado de vendas com falas dos clientes/ representantes nos showrooms;</p>

	Análise das falas dos representantes com o ranking de vendas; Análise das informações recebidas via WhatsApp combinada com o ranking de vendas.
<b>Aplicação</b>	Práticas relacionadas a criação e elaboração do mix (principalmente)

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Quanto aos antecedentes da CA cabe uma ação sobre a experiência. Seria importante ter uma abertura maior entre os setores para compartilhamento de experiências. Além de valorizar a experiência do funcionário, o que aumenta aspectos motivacionais, a empresa pode ter ganhos em termos de velocidade na resolução de problemas.

Sobre os fatores adicionais que influenciam a CA, faz-se as seguintes sugestões:

Quanto os gatilhos de ativação, nos quais é necessário estar atento a outros sinais que não só o desempenho, mas o crescimento de outros concorrentes ou oportunidades de mercado. Talvez aqui coubesse uma estratégia de recompensa como um percentual do lucro de determinado produto ou linha em que se fez a colaboração. Exemplo: Determinado representante apresenta a oportunidade de vender uma linha de interatividade. A empresa faz a pesquisa, constata se esta sinalização pode ser uma oportunidade e na primeira coleção do lançamento da ideia ele recebe um percentual sobre o lucro desta linha. Aqui seria necessário montar o programa, mas de fato, poderia ser uma oportunidade de ampliar a capacidade de se perceber os gatilhos de ativação.

O outro fator que merece atenção são as relações de poder. Neste caso, crê-se que seguindo as orientações sugeridas no processo de assimilação, os entendimentos virão mais alinhados e com a área de

produto estando mais em campo, cada vez mais, terá menos razão para as relações de poder interferirem na aprovação da coleção.

Quanto aos regimes de apropriabilidade a possibilidade de torná-lo uma influência positiva poderia ser através de documentações que registrem as lições de aprendizagem e acompanhem sua validade ao longo das coleções. O registro das lições pode ser uma forma de apropriação do conhecimento. Por exemplo: num primeiro momento precisaria, em conjunto, levantar as lições aprendidas. Entendendo que um determinado produto funciona, as repetições dele em outras coleções devem ser monitoradas para entender se aquela lição aprendida continua válida (em ascensão) ou começou a declinar, mostrando com antecedência, o momento em que surge uma nova aprendizagem.

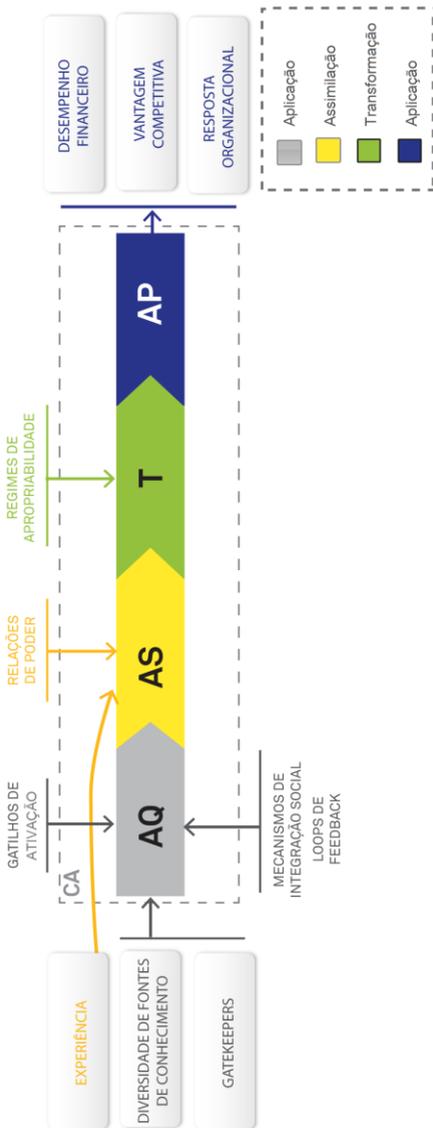
E quanto aos loops de feedback aconselha-se a estruturação destes feedbacks de mercado, onde nele constasse algumas perguntas que auxiliariam no preenchimento da planilha de filtros sugerida neste trabalho, tirando um pouco o caráter de opinião pessoal do feedback.

Em resumo, as propostas sugeridas indicam um novo quadro para a CA do desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex, conforme a Figura 22.

Nesta nova proposta a experiência auxilia mais na assimilação do conhecimento a fim de poder formar algo novo, em conjunto, e mais robusto.

Os gatilhos de ativação atuam mais sobre a aquisição, impulsionando novas formas de busca de conhecimento e que possam colaborar com a empresa até mesmo no aspecto inovativo.

Figura 22 - CA proposta para o DP da empresa Bograntex



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

As relações de poder influenciando mais na assimilação de conhecimento e assim ajudando na construção do conhecimento e não forçando uma determinada aplicação.

Os loops de feedback, através dos feedbacks estruturados, conseguindo extrair mais informações e incentivando mais formas de buscar o conhecimento.

Os regimes de apropriabilidade influenciando na transformação do conhecimento, através de uma documentação que deixa explícita as lições de aprendizagem e acompanha a validade destas aprendizagens indicando o momento certo da aplicação do novo conhecimento.

Quanto a capacidade de absorção, a proposta é que assim como sugerido por Zahra e George (2002), a assimilação seja seguida pelo processo de transformação, a fim de que seja gerado um estoque de conhecimento, dispendendo menos esforço quando o mesmo problema surge novamente.

E quanto ao reconhecimento de valor da informação, a proposta da planilha com filtros, ajuda a ter mais ferramentas para se fazer bissociações, reduzindo os aspectos subjetivos que interferem hoje, no reconhecimento do valor da informação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme Cohen e Levinthal (1990), organizações com níveis mais elevados de capacidade de absorção tenderão a ser mais proativas, explorando oportunidades existentes no ambiente, independente do desempenho atual. No entanto, organizações que têm uma moderada capacidade tenderão a ser reativas, em busca de novas alternativas em resposta ao fracasso de alguns critérios de desempenho. Sendo assim, desenvolver e manter a capacidade de absorção pode ser crucial para o sucesso e sobrevivência de uma empresa no longo prazo, já que podem reforçar, complementar ou reorientar a base de conhecimentos organizacionais.

O objetivo geral deste trabalho era propor um conjunto de ações para ampliar a capacidade de absorção do setor de desenvolvimentos de produtos da empresa Bograntex. Para isso, o primeiro objetivo específico definido foi descrever o processo de desenvolvimento de produtos da empresa. Tal objetivo foi cumprido por meio dos conteúdos expostos no item 4.1, no qual foi apresentada a Bograntex, no sub item 4.1.1 em que foi apresentado o setor de desenvolvimento de produtos e também no item 4.2 no qual, finalmente foi descrito o processo de desenvolvimento de produtos, conforme proposto por May-Plumlee e Little (2006) e Treptow (2007).

O segundo objetivo específico definido foi identificar como a capacidade de absorção ocorre no setor de desenvolvimento de produtos na empresa Bograntex em todas as suas dimensões e elementos. Tal identificação foi realizada através de entrevista semiestruturada e observação participante e apresentada no item 4.3 e seus sub itens: 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3. Neste ponto foram identificadas as rotinas

relacionando-as com a macro atividade do desenvolvimento de produto e as dimensões propostas por Zahra e George (2002): aquisição, assimilação, transformação e aplicação. Também foram identificados cada um dos antecedentes e fatores adicionais procurando entender o seu impacto sobre as dimensões e as fases do desenvolvimento de produto. O item 4.4.1 traz o resultado consolidado desta identificação da CA no DP da empresa Bograntex.

O terceiro objetivo específico definido como analisar as lacunas existentes nas dimensões e elementos da capacidade de absorção na empresa, foi apresentado também no decorrer do item 4.3 e seus sub itens 4.3.1, 4.3.2, através da consolidação das práticas por macro atividade do desenvolvimento de produto, sua respectiva análise e sugestões dos entrevistados e da mestrandia. O item 4.4.1 traz o resultado consolidado das lacunas identificadas da CA no DP da empresa Bograntex.

Por fim, o quarto e último objetivo que foi sugerir novas práticas para a melhoria da CA no setor de desenvolvimento de produtos da empresa Bograntex, foi apresentado no item 4.4.2, nos quais as lacunas e sugestões identificadas pelos entrevistados, em conjunto com as análises da mestrandia compuseram o conjunto de sugestões.

Com isso, assegura-se que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado.

Pode-se destacar algumas contribuições desta pesquisa para o estudo da CA no desenvolvimento de produtos de moda. Como a prática da pesquisa foi toda descrita, os trechos da entrevista nos quais se tiraram as conclusões também foram todos registrados, transformados em práticas e associados com as dimensões e etapas do desenvolvimento de produtos, é

possível outras empresas da mesma segmentação replicarem o procedimento da pesquisa e conseguirem identificar a sua CA. É possível também avaliar se todas as informações estão sendo aplicadas, bem como fazer um comparativo com a empresa pesquisada, se estão aproveitando a disponibilidade de informações do mesmo modo ou mesmo colocando em prática as sugestões propostas.

Esta pesquisa permite também perceber rotinas que colaboram com a CA, diferentes das encontradas na bibliografia e que podem inspirar empresas que também tem o design como diferencial e não a tecnologia como a maioria das pesquisas sobre CA e desenvolvimento de produtos trata.

Outro ponto importante é que a maioria dos estudos de caso que relacionam a CA e o desenvolvimento de produtos, tratam de como um antecedente ou elemento da CA influencia no resultado da CA. Esta pesquisa se propôs a estudar a CA do desenvolvimento de produtos como um todo, permitindo enxergar como o constructo pode ser operacionalizado. Isto, nenhum estudo de caso encontrado se propôs.

Bibliograficamente esta pesquisa também contribui desenhando um *framework* para o estudo da CA, que muito pode ajudar futuras pesquisas. Tanto a classificar os achados nos artigos, como na aplicação e estudo do constructo.

Outra contribuição teórica é o próprio modelo gerado pelo trabalho. Num primeiro momento as dimensões ocorrem como proposto por Todorova e Durisin (2007), no entanto, percebe-se ganhos, caso sejam adotadas rotinas que sigam o modelo proposto por Zahra e George (2002) - no aspecto de favorecer mecanismos para a formação da memória organizacional. Outro ponto interessante é quanto aos

antecedentes e fatores adicionais: eles não influenciam exatamente no ponto proposto por estes autores, mas através da análise, do estudo e da proposição de sugestões, encontrou-se um novo arranjo que pode favorecer a ampliação da CA em empresas cujo design é o diferencial.

Por se tratar de um estudo de caso, este trabalho apresenta limitações, principalmente quanto a generalização dos achados. Para minimizar este efeito, procurou-se detalhar exaustivamente etapa a etapa da análise, a fim de, quanto ao procedimento para identificar a CA e a lógica de raciocínio das análises, pudesse se obter uma replicação aumentando a abrangência do estudo.

Outra limitação é o caráter qualitativo do estudo, cujas percepções individuais e mesmo da mestrandia ao transformar as falas em categorias, influenciam no resultado encontrado. Para suavizar este efeito, as entrevistas foram realizadas com várias pessoas a fim de checar se procedimentos citados eram falados pelas partes que participam dele (validando assim como rotina consolidada) e confrontando quando se encontravam opiniões *divergentes* entre os entrevistados.

Destaca-se também a limitação quando ao modelo usado para estudo da CA. Muito mais antecedentes foram encontrados e também poderiam ser estudados, o que alongaria exaustivamente a pesquisa e em função disso, foram selecionados aqueles considerados mais pertinentes ao desenvolvimento de produtos de moda.

Por fim, também podem ser sugeridos estudos que se dediquem exclusivamente a assimilação de conhecimentos, tarefa muito difícil na indústria têxtil e do vestuário, a fim de se desenvolver um software que atue na transformação da informação. Tornando este

processo menos baseado em percepções individuais e mais em processos de bissociação.

Outra oportunidade de estudo é o desenho de um programa de criação compartilhada, trabalhando através de recompensas por informações que tragam resultados de faturamento acima da média.

E por fim, percebe-se também que se teriam resultados interessantes se este estudo fosse realizado abordando a influência da cognição gerencial. Outra abordagem interessante é realizar o estudo da perspectiva da capacidade de absorção individual.



## REFERÊNCIAS

ABECASSIS-MOEDAS, C.; MAHMOUD-JOUINI, S. B.. **Absorptive Capacity and Source-Recipient Complementarity in Designing New Products: An Empirically Derived Framework.** J PROD INNOV MANAG, Vol. 25, p. 473–490, 2008.

ADLER, J.H. **Absorptive capacity:** the concept and its determinants. Washington: Brookings Institution, 1965.

Análise da Estrutura Setorial da Cadeia Têxtil Brasileira e Perfil de Consumo de Artigos de Vestuário – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo/SP: 2012.

BARNEY, J.. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management. Vol 17, p. 771-792, 1991.

BECKER, H.. **Métodos de pesquisa em ciências sociais.** 2.ed.. São Paulo: Hucitec, 1994.

**BOCA GRANDE.** Disponível em:  
<<http://www.bocagrande.com.br/institucional/empresa>>  
Acesso em: 15/ago./2015

BORGATTI, S. P.; CROSS, R.. **A relational view of information seeking and learning in social networks.** Management Science, Vol 49, p. 432–44, 2003.

BOWER, G. H.; HILGARD, E. R.. **Theories of Learning.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1981.

CALDAS, D.. **Observatório de Sinais: teoria e prática da pesquisa de tendências**. Rio de Janeiro: Senac, 2004.

CAMISÓN, C.; FORÉS, B.. **Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement**. *Journal of Business Research*, Vol.63, p. 707-715, 2010.

CASTRO, A. B. de. **A reestruturação industrial brasileira nos anos 90** – uma interpretação. In: *Revista de Economia Política*, v. 21, n. 3 (83), p. 3-25, Jul/Set., 2001.

CHOI, W.; POWELL, N. B.; CASSILL, N. L.. **New product development and its applications in textiles**. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, Raleigh, vol. 4, n. 4, p. 1-28, 2005.

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L.. **Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms**. *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 197–218, 1996.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CLARK, K.; FIJIMOTO, C. **Product Development Performance: strategy, organization and management in the world auto industry**. HBS Press: 1991.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. **Innovation and learning: the two faces of R&D**. *Economic Journal*, Vol. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.** Administrative Science Quarterly, Vol. 35, n.1, p. 128-152, 1990.

COHEN, W. M.; NELSON, R. R.; WALSH, J.. **Projecting their intellectual assets: Appropriability conditions and why manufacturing firms patent (or not).** Cambridge: National Bureau of Economic Research. Paper nº 7552, 2000.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, 2009.

DAGHFOUS, A.. **Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices.** SAM Advanced Management Journal, Vol.69, n. 2, p. 21-27, 2004.

DUCHEK, S.. **Capturing absorptive capacity: a critical review and future prospects.** Schmalenbach Business Review (SBR), Vol.65, n.3, 2013.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. **Dynamic capabilities: what are they?** Strategic Management Journal, v.21, p. 1105-1121, 2000.

ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., MINIARD P. W.. **Comportamiento del consumidor.** Thomson Learning, 2002.

EXPÓSITO-LANGA, M.; MOLINA-MORALES, F.X.; CAPO -VICEDO, J.. **New Product Development and Absorptive Capacity in Industrial Districts: A Multidimensional Approach.** Regional Studies, Vol. 45.3, p. 319–331, 2011.

FERNANDES, D.S.. **Proposta de modelo de processo de desenvolvimento de produtos para indústria do vestuário de moda de micro e pequeno porte.** Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Paraná. Curitiba: 2013.

FRANGANITO , R.M.F.. **An Approach to Absorptive Capacity Based on the Portuguese Textile Industry.** Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning, 2010.

FLATTEN, T.C. ET AL. **A measure of absorptive capacity:** development and validation. European Management Journal, Vol. 29, p.98-116, 2011.

GASKILL, L. R. **Toward a Model of Retail Product Development: A Case Study Analysis. Clothing and Textiles.** Research Journal, Vol. 10, n. 4, p. 17-24, 1992.

GILL, P.; STEWART, K.; TREASURE E.; CHADWICK, B.. **Methods of data collection in qualitative research:** interviews and focus groups. In: British Dental Journal, v. 204, p. 291-295, 2008.

GUPTA, A. K., V. GOVINDARAJAN. **Knowledge flows within the multinational corporation.** Strategic Management J. 21, p. 473–496, 2000.

HUBER, G. P. **Organizational learning**: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, p. 85-115, 1991.

HEELEY M. B.. **Appropriating rents from external knowledge: The impact of absorptive capacity on firm sales growth and research productivity**. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 17, p. 390-404, 1997.

JANSEN, J.; VAN DEN BOSCH, V.; VOLBERBA, H. **Managing potencial and realized absorptive capacity**: how do organizational antecedents matter? *Academy Management Journal*. Vol. 48, p. 999-1015, 2005.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.. **Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedentes and environmental moderators**. *Management Science*, Vol. 52, p. 1661–1674, 2006.

JIMENEZ-BARRIONUEVO, M. M. **Influencia de La capacidad de absorber conocimiento en la capacidad estratégica intraempresarial**: un modelo causal en empresas españolas. Tese. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Granada. Granada, España, 2009.

KHOJA, F; MARANVILLE, S.. **How do firms nurture absorptive capacity?** *Journal of Managerial issues*, Vol. 22, n.2, 2010.

KOSTOPOULOS, K.; PAPALEXANDRIS, A.; PAPACHRONI, M.; IOANNOU, G. **Absorptive capacity**,

**innovation, and financial performance.** Journal of Business Research, 2010.

LAMB, J. M.; KALLAL, M. J.. **A conceptual framework for apparel design.** Clothing and Textiles Research Journal, Vol. 10, n. 2, p. 42-47, 1992.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. **Relative absorptive capacity and interorganizational learning.** Strategic Management Journal, Vol. 19, p. 461-477, 1998.

LANE, P. SALK, J.; LYLES, M. **Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures.** Strategic Management Journal, Vol. 22, p. 1139-1161, 2001.

LANE, P.J.; KOKA, B.R.; PATHAK, S.. **A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research.** Academy of Management Proceedings, 2002.

LANE, P.J.; KOKA, B.R.; PATHAK S. **The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct.** Academy of Management Review, Vol. 31, p. 833 863, 2006.

LEONARD-BARTON, D.. **Wellsprings of knowledge.** Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LEVINTHAL, D.; MARCH, J. G.. **The myopia of learning.** Strategic Management Journal, Vol. 14, p. 95–112, 1993.

LEVITT, B., J. G. MARCH. **Organizational learning.** Annual Rev. Sociol. 14 319–340, 1988.

LYLES, M. A., J. E. SALK. **Knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures.** J. Internat. Bus. Stud. 27(5) 877–904, 1996.

MAES, J.; SELS, L.. **SMEs' Radical Product Innovation: The Role of Internally and Externally Oriented Knowledge Capabilities.** Journal of Small Business Management, Vol. 52, p. 141–163, 2014.

MAY-PLUMLEE, T.; LITTLE, T. J.. **No-interval coherently phased product development model for apparel.** International Journal of Clothing Science and Technology, Vol. 10, n. 5, p. 342-364, 1998.

MAY-PLUMLEE, T.; LITTLE, T. J.. **Proactive product development integrating consumer requirements.** International Journal of Clothing Science and Technology, Vol. 18, n. 1, p. 53-66, 2006.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MONTEMEZZO, M. C. F. S. **A Síntese Visual como Ferramenta Projetual para a Concepção de Produtos de Moda.** In: 4º Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 4, 2007. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPED, 2007.

MOORMAN, C.; MINER, A. S.. **The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity.** Journal of Marketing Research, Vol. 34, n. 1, p. 91-106, 1997.

MUROVEC, N.; PRODAN, I.. **Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural mode.** Technovation, Vol.29, p. 859–872, 2009.

NELSON, R. R., S. G. WINTER. **An Evolutionary Theory of Economic Change.** Cambridge: Harvard University Press, 1982.

PATTON, M. Q.. **Qualitative research & evaluation methods.** Sage: Thousand Oaks, 3rd ed, 2002.

PAVLOU, P. A; EL SAWY O.A. The “**Third Hand**”: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. Information Systems Research, v.21, n. 3, p. 443–47, 2010.

PFEFFER, J.. **Power in organizations.** Cambridge: Ballinger, 1981.

**PORTAL FIESC.** Disponível em: [http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site\\_topo/pei/info/texto\\_l-e-vestuario](http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/texto_l-e-vestuario). Acesso em: 15/ago./2015

POSSAMAI, A. C. P.; MARIAN, S.. **O setor têxtil de Santa Catarina na BM&FBOVESPA.** REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí, Vol. 2, n. 2, p. 177-180, 2013.

RAFF, D. M.. **Superstores and the evolution of firm capabilities in American bookselling.** Strategic Management Journal, Vol. 21, p; 1043–1060, 2000.

RECH, S. R. **Estágios do Produto de Moda.** In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE

PRODUÇÃO, 2003, Ouro Preto. Anais. Minas Gerais, 2003.

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

ROTHAERMEL, F. T., M. T. Alexandre. **Ambidexterity in technology sourcing**: The moderating role of absorptive capacity. Organ. Sci. 20(4) 759–780, 2009.

ROZENFELD, H. et. al. **Gestão do Desenvolvimento de Produtos** - Uma referência para a melhoria do processo. Ed. Saraiva, 2006.

RYBALOWSKI, T.M.. **A Gestão da diferenciação de produtos de moda**: a inserção do artesanal na confecção industrial. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Design. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: 2008.

SILVA. R. C. da; STAL, E.. **Evolução dos processos de aprendizagem e das competências tecnológicas das áreas de gestão de projeto, operações e manutenção do Metrô de São Paulo de 1968 a 2010**. Gestão & Produção, Vol.20, n.3, p.555-571, 2013.

SIMMEL, G.. **Fashion**. The American Journal of Sociology, Vol. 62, n.6, p. 541-558, 1957.

STOCK, G.N.; GREIS, N.P.; FISCHER, W.A. **Absorptive capacity and new product development.** Journal of High Technology Management Research, Vol. 12, p. 77-99, 2001.

SZULANSKI, G. **Exploring internal stickiness:** impediments to the transfer of best practices within the firm. Strategic Management Journal, v.17, n. 10, p. 27-43, 1996.

TAVANIA, S.N.; SHARIFIA, H.; SOLEIMANOF, S.; NAJMIB, M.. **An empirical study of firm's absorptive capacity dimensions, supplier involvement and new product development performance.** International Journal of Production Research, Vol. 51, n. 11, p. 3385–3403, 2013.

TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities:** The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management J. 28 1319–1350, 2007.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. **Absorptive capacity:** Valuing a reconceptualization. Academy of Management Review, v.32, p. 774– 786, 2007.

TREPTOW, Doris. **Inventando moda:** planejamento de coleção. 4. ed. Brusque: D. Treptow, 2007.

TSAI, W. **Knowledge transfer in interorganizational networks:** effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. Academy of Management Journal, Vol. 44, p. 996-1004, 2001.

TU, Q.; VONDEREMBSE, M.A.; RAGU-NATHAN, T.S.; SHARKEY, T.W.. **Absorptive capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices.** Journal of Operations Management, Vol.24, p. 692–710, 2006.

TENAN, L. G. T.; MIRANDA, J. M. S.. **Competitividade da cadeia de valor têxtil e de confecção brasileira.** In: SENAI/CETIQT. Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira: empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor. Série desafios para a competitividade: cadeia têxtil, pp. 149-241. Rio de Janeiro: 2007.

TRIPSAS, M., ST GAVETTI, G. **Capabilities, cognition, and inertia:** Evidence from digital imaging. Strategic Management Journal., Vol. 21, pp. 1147-1162, 2000.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; DE BOER, M. **Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment:** organizational forms and combinative capabilities. Vol. 10, n.5, p. 551-568, 1999.

VEBLEN, T.. **The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions.** New York: Penguin Books, 1994 (1899).

VEUGELERS, R.. **Internal R&D expenditures and external technology sourcing.** Research Policy, Vol. 26, n. 3, p. 303-316, 1997.

VINCENT-RICARD, F.. **As espirais da moda.** Rio de Janeiro: Paz e terra, 1989.

VINDING, A.L. **Absorptive capacity and innovative performance**: a human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, v.15, p. 507-517, 2006.

VOLBERDA, W.H.; FOSS, J.N.; LYLES, A.M. **Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field**. *Organization Science*, Vol.20, n.2, p 352-368, 2009

WALSH, J.P.; UNGSON, G. R. **Organizational memory**. *The Academy of Management Review*, v.16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B.. **Creating project plans to focus product development**. Harvard Business School Pub., 1992.

WINTER, S.. **The satisficing principle in capability learning**. *Strategic Management Journal*, Vol 21, p. 981-996, 2000.

YIN, R. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **Absorptive capacity**: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*. Vol. 27, n. 2, p.185-203, 2002.

ZOTT, C.. **Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance**. Insights from a simulation study. Paper n° 2000/86/ENT, INSEAD, Paris, 2001.

## GLOSSÁRIO

<b>Termos</b>	<b>Significados</b>
<b>Artes</b>	Desenhos que serão usados nas peças para uma estamparia, um bordado, uma estampa padronada etc.
<b>Artigo</b>	Denominação para o tipo de peça. Ex. calça, vestido, blusas, saias, shorts etc..
<b>Bandeiras</b>	Retalho de malha que possui a decoração (estampa ou bordado) nas cores corretas.
<b>Bater a estampa</b>	Ato de fixar a estampa na malha.
<b>BI</b>	Programa que permite extrair dados do ERP da empresa e exportá-los para o Excel.
<b>Brifar</b>	Ato de orientar uma pessoa quanto as expectativas de desenvolvimento.
<b>CAD</b>	É o nome genérico de sistemas computacionais (software) utilizados pela engenharia, geologia, geografia, arquitetura, e design para facilitar o projeto e desenho técnicos.
<b>Check point</b>	Reunião, em que o diretor comercial aponta as principais falhas e acertos da coleção vigente, para que as melhores práticas sejam replicadas e as piores não apareçam na coleção a ser desenvolvida. Em contrapartida a área de produto apresenta o tema da coleção e o mapa do mix de produtos. Nesta reunião é feito o alinhamento entre as áreas comercial e de produto e ajustado o mix e o tema conforme consenso entre as partes.
<b>Cilindro</b>	Cilindro metálico onde são gravadas as estampas corridas.
<b>Croquis</b>	Documento que contém o desenho do artigo e as especificações técnicas.
<b>Decorações</b>	Efeitos que decoram as peças, tais como: estampas e bordados.
<b>Estampa corrida</b>	Estamparia aplicada no rolo da malha que tem um padrão de repetição.

<b>Estampa padronada</b>	O mesmo que estampa corrida.
<b>Fotos de campanha</b>	Fotos utilizadas para o marketing, publicidade da coleção.
<b>Mesão de aprovação</b>	Momento de aprovação realizado pela área de desenvolvimento de produto.
<b>Mix</b>	Quantidade de peças por tipo de artigo, por grupo de produto, por tipo de matéria prima e custo que irão compor uma coleção.
<b>Moodboard</b>	Um tipo de cartaz de projeto que pode ser composto de imagens, texto e amostras que servem de inspiração para coleção.
<b>Mostruário</b>	Amostra física de um sortimento de todas as peças que compõe uma coleção.
<b>Peças fotos</b>	Peças produzidas em todos os sortimentos na matéria-prima correta e que são usadas para as fotos do catálogo, do tag foto e das fotos de campanha.
<b>Pré custo</b>	Reunião realizada entre a área comercial, produto, gerência de produção, engenharia e custos, no qual, todos os produtos de um determinado grupo (infantil, primeiros passos, bebê, juvenil feminino ou masculino) são avaliados do ponto de vista da área comercial e de produção, propondo-se adequações de visual de produto e custo.
<b>Quadrão</b>	Quadro grande de estamparia no qual é simulado em um grande pedaço de malha o padrão de repetição de uma estampa corrida.
<b>Raff</b>	Esboço manual de todas as referências que compõe um grupo.
<b>Rapport</b>	Padrão de repetição das listras.
<b>Referências</b>	Peças / artigos.
<b>Showroom</b>	Momento em que o representante prepara um local em que se expõem os produtos para venda para um grupo de clientes.
<b>Sortimento</b>	Variedade de cores escolhidas para uma determinada referência.
<b>Still</b>	Peças foto.
<b>Sublimação</b>	Folhas de papel que através do calor tem seus desenhos fixados na malha.

<b>Tags foto</b>	Encarte que possui a foto da referência em cada um dos seus sortimentos.
<b>Tamanho base</b>	Tamanho escolhido para fazer a modelagem de uma determinada grade.
<b>Target</b>	Objetivo de custo de uma determinada referência.