

## Gestão de Inovação e Conhecimento aplicados no comércio varejista de calçados em Medianeira/PR: Um Estudo Multicaso

João Paulo Vasco Avelino (UTFPR/MD) joaopauloavelino1@gmail.com  
Henrique Leonardo Pereira Batista (UTFPR/PB) henriquebatistalp@gmail.com  
Flávia Sayuri Miura (UTFPR/MD) sayuri\_miura16@hotmail.com

### Resumo:

A inovação é a chave de sucesso para qualquer empresa que busca manter-se no mercado. Inovar é desenvolver uma ideia capaz de gerar lucros e diferenciar-se dos concorrentes.

Neste estudo observou-se os benefícios da implementação de sistemas de informações gerenciais em empresas do comércio varejista de calçados na Cidade de Medianeira/PR. Aplicou-se questionário *in loco* e *survey* com gerentes e/ou proprietários de micro e pequenas empresas da cidade. Dos treze questionários enviados, onze realizaram a pesquisa, todas tinham sistema de gerenciamento implementado, 70% delas garantem a eficiência sobre as necessidades das empresas, e que 64% dos funcionários não tiveram dificuldades ao manuseá-lo. Contudo a Gestão da Inovação está interligada a Gestão do Conhecimento faz-se fundamental para o crescimento das organizações, aumentando a competitividade e melhorando a imagem de mercado.

**Palavras chave:** Sistemas de Informações Gerenciais; Inovação; Conhecimento; Varejo de calçados.

## Innovation and Knowledge Management applied in shoe stores in Medianeira/PR: A multicase study

### Abstract:

Innovation is the key to success for any enterprise seeking to remain in the market. Innovate is to develop an idea capable of generating profits and differentiate themselves from competitors.

In the study, we observed the benefits of the implementation of management information systems for companies in the retail shoe trade in the city of Medianeira/PR. A questionnaire was applied in situ and survey with managers and / or owners of micro and small businesses in the city. Of the thirteen questionnaires sent eleven performed the research, all had implemented a management system, 70% of them guarantee the efficiency of the needs of businesses, and that 64% of employees had no difficulty in handling it. However, Innovation Management is interlinked Knowledge Management it is essential for the growth of organizations, increasing competitiveness and improving market image.

**Key words:** Information Management Systems; Innovation; Knowledge; Shoe Stores.

### 1. Introdução

Os avanços no processo de globalização fazem empresas adaptar-se a eles, e ainda, fazem com que a organização moderna, sustentada pelas tecnologias de informação e funcionamento em rede e informação, visam melhorias na eficiência das organizações, capazes de gerar satisfação de clientes e funcionários, competitividade em mercado e qualidade, sobretudo, as informações devem ser confiáveis (BARBALHO E BERAQUET, 1995). A gestão do conhecimento passa a ser incorporada nas organizações com a finalidade de trazer inovação e também, vantagem competitiva (ALESSIO, 2004). Para a implantação de sistemas de informação na empresa, deve-se considerar diversos fatores, como os traços culturais, hábitos tradicionais, valores

éticos e sociais, práticas administrativas e sobretudo, obter-se a aprovação do administrador.

O estudo de caso realizado em empresas varejistas de calçados na cidade de Medianeira/PR, objetivou-se identificar como as empresas que possuem sistemas de informações gerenciais utilizam essas ferramentas e como estes sistemas contribuem para agilizar processos, os benefícios, vantagens e possíveis desvantagens.

## 2. Conhecimento e Gestão do Conhecimento

Para definir conceitos sobre gestão do conhecimento, é necessário distinguir dado, de informação e de conhecimento. A representação oral, gráfica, gestual ou escrita podem descrever, em qualquer nível, a definição de dados, desde que não haja contexto entre eles. Quando os dados são providos de contexto, há informação (FIALHO *et al.*, 2006). A informação é o conjunto de dados, que se tornam compreensíveis ao destinatário final. Davenport e Prusak (1998) relatam que a informação é capaz de influenciar sobre o julgamento e comportamento, quando o receptor vê algo, porém para que um dado seja interpretado como informação, deve-se observar as maneiras de transmissão e suporte envolvidos no sistema (SANTANA e SANTANA *apud* FIALHO *et al.*, 2006).

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem a definição de Platão, que aceita e define conhecimento como uma “crença verdadeira justificada”. Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento é uma mista experiência condensada, com valores, informação contextualizada e *insight* experimentado, capazes de incorporar novas experiências e informações. Lima Jr. *et al.* (2010) reconhecem que o conhecimento no âmbito organizacional costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Da mesma forma que se transforma informação em conhecimento, deriva-se informação de dados (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

A gestão do conhecimento é definida por Bukowitz (2002) como um campo em rápida evolução, derivada da coligação de diversos tópicos, tais como recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão da inovação, tecnologia da informação, mensuração e avaliação do desempenho. As organizações adquirem experiências, aprendem, retêm, adaptam-se e avançam. Ou seja, a Gestão do Conhecimento, é um conjunto de métodos e técnicas, capazes de transformar qualquer conhecimento existente em qualquer tipo de organização (CRUZ, 2002).

As tecnologias de informações são importantes quando aplicadas à Gestão do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) comentam que embora sejam empolgantes e estejam se aperfeiçoando, é importante ter em mente as limitações de qualquer programa de gestão do conhecimento, que só é eficaz quando ocorrer mudanças comportamentais, culturais e organizacionais.

## 3. Tecnologia da Informação

De modo geral, quando se fala em tecnologia, a imagem que se forma na mente das pessoas está ligada a produtos, máquinas e equipamentos. Esta associação, advém de uma concepção muito restrita de tecnologia (DEITOS, 2002). Tais termos, embora mantenham relação com a tecnologia, significam apenas um de seus componentes ou designam campos específicos do conhecimento, mas estão longe de encerrar seu significado (FIGUEIREDO, 1994).

A Gestão Tecnológica, é um dos principais fatores de competitividade para as empresas que buscam sucesso e crescimento. Ela consiste no uso de técnicas de administração com a finalidade de assegurar que a variável tecnológica seja utilizada no máximo de sua potencialidade como apoio aos objetivos da organização (VASCONCELLOS *et al.*, 1994).

Natume *et al.* (2008) abordam o Gerenciamento da Tecnologia como uma forma de administrar inovações tecnológicas dentro de qualquer empresa. Desta forma, Tecnologia e Inovação estão intimamente relacionadas.

Existem muitas diferenças entre a gestão da tecnologia e a gestão "genérica". Em primeiro lugar, questionar a inovação tecnológica exige novos princípios, aptidões e atitudes por parte dos administradores das empresas. Em segundo lugar, enquanto a maior parte das atividades administrativas de outras funções da empresa estão orientadas para a gestão da estabilidade e da coerência, a gestão da tecnologia e da inovação, por sua natureza, se orienta para a gestão da mudança (BADAWY, 1997).

Deitos (2002) relata que a tecnologia constitui-se em recurso necessário e vital para que a empresa possa alcançar competitividade, no entanto é necessário que a gestão seja incorporada à gestão global da empresa. Dessa forma, para implementar a gestão da tecnologia é necessário que os administradores estejam dispostos a comprometer-se com este processo, o que poderá exigir alterações no seu modo de proceder e, conseqüentemente, na cultura da empresa.

#### 4. Inovação

Uma nova ideia implementada com sucesso capaz de gerar resultados econômicos, pode ser definida como inovação. Ou seja, algo novo que agregue valor social ou riqueza. É o desenvolvimento de novos valores que mantêm ou aumentam a posição competitiva de uma empresa, e conseqüentemente a obtenção do lucro (TIDD *et al.*, 2008).

As Políticas Operacionais da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2000) complementam que a inovação é a introdução com êxito no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou contendo características novas e diferentes do padrão em vigor. O produto, serviço, processo, método, ou sistema inovador, deve ser novo ou substancialmente melhorado em relação àquele dos seus competidores.

Segundo a Fundação de Inovação Tecnológica (COTEC, 1998), a gestão da informação reúne todas as atividades que promovem a capacitação da organização, de modo a melhor manusear a ciência e a tecnologia aplicada a sua empresa, quer ela tenha sido gerada interna ou externamente, induzindo a organização à valorização da sua capacidade de inovar, gerando eficiência e efetividade para sua competitividade no mercado, ou seja, a inovação é essencial para o crescimento num ambiente competitivo.

Davila *et al.* (2007) comentam que sem a inovação a empresa fica estancada, permitindo que os concorrentes liderem o mercado, colocando em risco a vida da empresa. Tais afirmações evidenciam que a inovação é instrumento consolidador e de sobrevivência para o bom funcionamento empresarial.

#### 5. Metodologia

Realizou-se uma pesquisa descritiva, que envolve técnicas padronizadas de coleta de dados, neste caso, questionário aplicado *in loco*. De acordo com Vergara (2005) os procedimentos técnicos realizados neste estudo são classificados como *survey*, capaz de delinear informações de pessoas cujo interesse em conhecer. Segundo Costa e Costa (2001), o tipo de pesquisa realizada permite descrever as características de uma população ou de um fenômeno.

Pesquisou-se lojas varejistas de pequeno e médio porte do ramo de calçados situadas em Medianeira/PR. Os entrevistados eram gestores ou proprietários do comércio. O instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho foi constituído por quinze questões fechadas com várias alternativas para a escolha da(s) resposta(s). Foram deixados espaços no campo de respostas

para que o questionado fizesse a inclusão de respostas alternativas e não relacionadas pelos pesquisadores. Subdividiu-se o instrumento de pesquisa em três partes, a primeira referia-se à identificação da empresa, a segunda, relacionada ao sistema de informação gerencial implementado, já na última abordava-se questões relativas à importância da inovação.

O objetivo do questionário era identificar e analisar os impactos causados após a implementação da tecnologia empregada para unir informações gerenciais. Os resultados obtidos estão dispostos em tabelas e gráficos. 85% das empresas responderam as questões enviadas à pesquisa. Para a tabulação dos dados utilizou-se o *software Microsoft Excel*.

## 6. Resultados e Discussões

A Figura 1a representa quantos anos a empresa está instalada na Cidade de Medianeira/PR. A maioria das empresas entrevistadas tem experiência de mercado igual ou superior a cinco anos. Na Figura 1b, apresenta-se o número de funcionários das empresas.

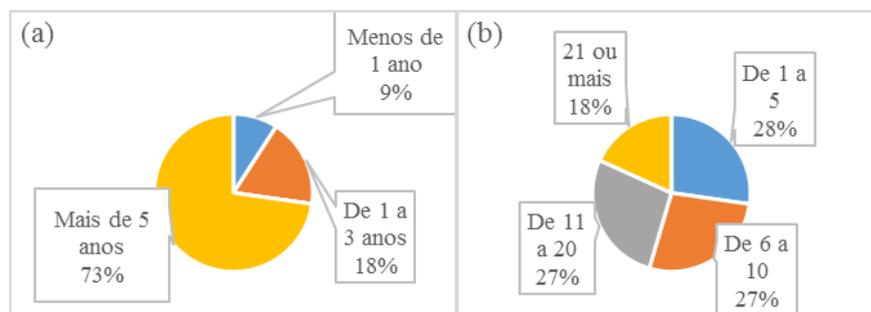


Figura 1 – Características das empresas varejistas de calçados na cidade de Medianeira/PR por: (a) anos de atuação e (b) quantidade de funcionários

Para Suzigan (2000), em termos de porte, deve-se basear no número de funcionários diretamente empregados e a capacidade produtiva da empresa. Logo, as empresas pesquisadas caracterizam-se como de pequeno e médio porte. Dentre elas, 80% subdividem seus funcionários em dois setores: financeiro (caixas, administrativo, crediário, etc.) e atendimento (vendas e estoque). O controle e gestão de estoque ocorre pelos funcionários em horários fora de pico.

Todas as empresas entrevistadas possuem sistema de informação gerencial implantado, e 70% delas garantem que a tecnologia supre a necessidade da empresa, e ainda relacionando as principais vantagens obtidas com a implementação, conforme apresentado na Tabela 1, e 30% afirmam que os sistemas adotados não suprem as necessidades. As deficiências relatadas estão representadas graficamente pela Figura 2.

Vantagens identificadas	%
Relatórios (financeiros, estratégicos, etc.) em tempo real	73%
Gestão de compra/venda	36%
Gestão de estoques	55%
Organização e monitoramento de metas	27%
Segurança de dados	55%
Unificação das informações	18%
Ferramentas de tomada de decisão	45%

Aumento da competitividade da empresa	27%
Melhoria no desempenho financeiro	27%
Aumento da produtividade dos processos	36%
Redução dos impactos ambientais ou melhoria da saúde e da segurança	9%
Rápida adequação às mudanças exigidas pelos consumidores ou por regulamentação	36%
Outros	18%

Fonte: Autores (2014).

Tabela 1 – Fatores contribuintes na pós-implementação do sistema de informação gerencial nas empresas de calçados de Medianeira/PR

Observa-se que as maiores vantagens apresentadas pelos entrevistados foram: emissão de relatórios (financeiros, estratégicos, etc.) em tempo real (73%), gestão de estoques (55%), segurança de dados (55%) e ferramentas de tomadas de decisão (45%). E as desvantagens, levou-se em consideração, que existe inconsistência na transmissão de dados (40%) e que o sistema não emite relatórios detalhados (40%), e em seguida que os módulos disponíveis são complexos (20%).

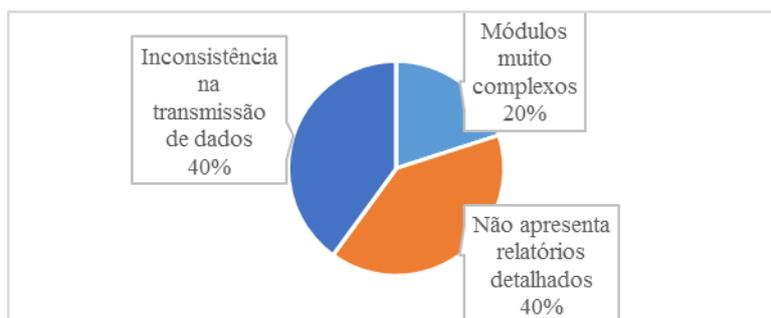


Figura 2 – Fatores não-contribuintes na pós-implementação do sistema de informação gerencial nas empresas de calçados de Medianeira/PR

Durante o período de implantação do sistema, observou-se o comportamento dos funcionários. Dos entrevistados, 64% não identificaram barreiras em operar o sistema. Os impactos de maior importância considerados pelo conjunto de entrevistados foram a “agilidade no atendimento ao cliente”, “facilidade nas operações financeiras”, ou seja, maior controle de gastos, e possibilidade de “análises de relatórios”. Dos 36% restantes, destacam-se as dificuldades apresentadas na Figura 3.

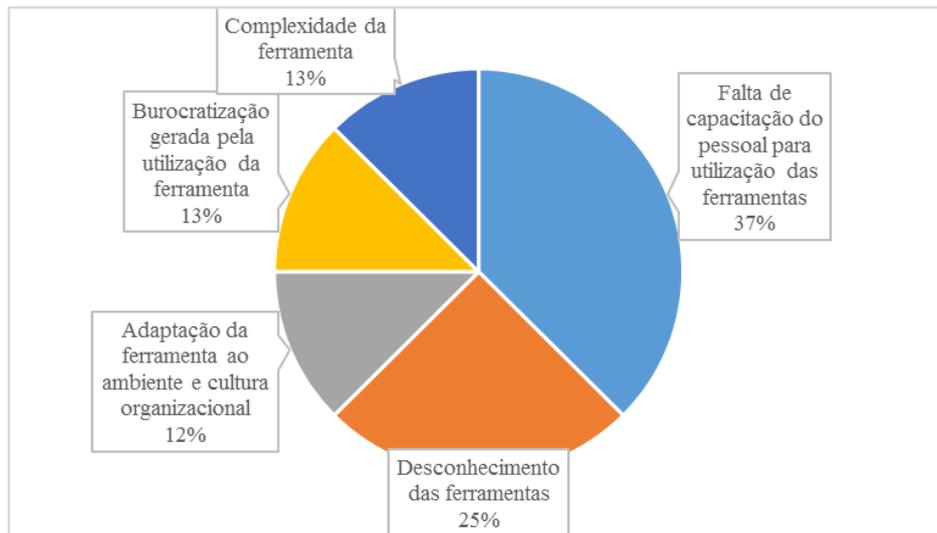


Figura 3 – Dificuldades encontradas pelos funcionários durante a implementação do sistema de informação gerencial nas empresas de calçados de Medianeira/PR

O maior grau de dificuldade relacionou-se com a falta de capacitação do pessoal para o uso das novas ferramentas, cabendo à empresa efetuar estes treinamentos, do contrário, será ultrapassada. Para Ferreira *et al.* (2006), o comprometimento da alta direção das empresas e a capacitação da pessoas para obter os melhores resultados são fundamentais para um projeto bem sucedido de tecnologia aplicada ao varejo.

Os resultados alcançados após a implementação da ferramenta de gestão, apresentados na Figura 4, confirmam que houve “melhoria no atendimento ao cliente”, “melhoria na gestão administrativa”, “otimização do controle e monitoramento de processos”, bem como “padronização de procedimentos”.

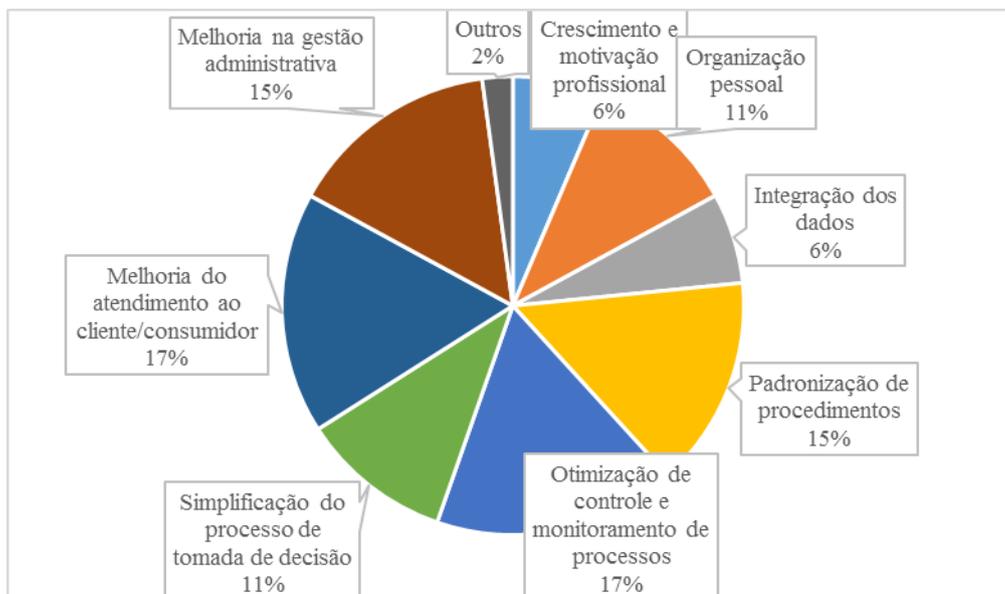


Figura 4 – Resultados alcançados na pós-implementação do sistema de informação gerencial nas empresas de calçados de Medianeira/PR

Averiguou-se também o motivo pelo qual houve a decisão da inovação nas empresas. A Figura 5 representa detalhadamente as influências.

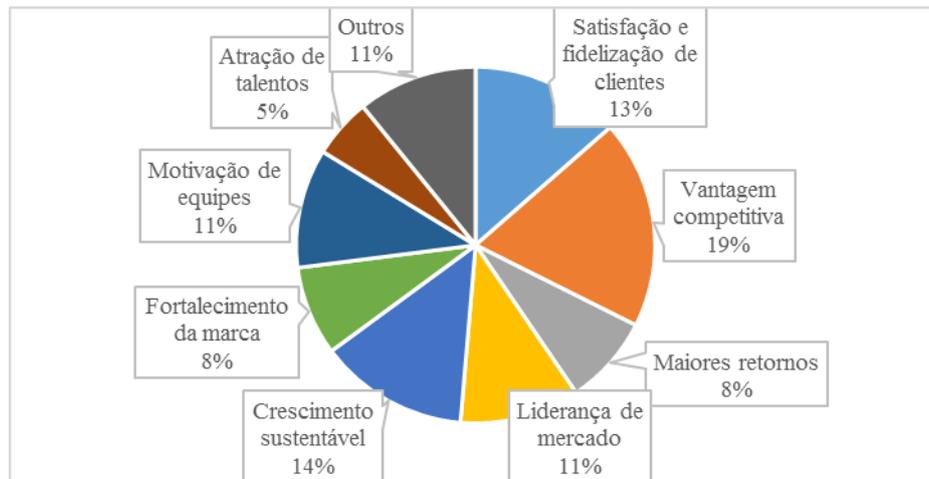


Figura 5 – Motivos pela decisão de inovação nas empresas varejistas de calçados de Medianeira/PR

Assim como a Gestão do Conhecimento, podemos observar que a Inovação dentro das organizações tende a crescer, e com isso garantir vantagens competitivas para as empresas que investem nestes ramos. Este ideal também é difundido pelos entrevistados (19%). A inovação tem um papel estratégico nas organizações como fonte poderosa de vantagens competitivas, seja pela capacidade de desenvolver algo que os concorrentes não conseguem ou de fazê-lo de forma excelente (TIDD *et al.*, 2001).

Destacou-se também, de qual maneira a implementação do sistema influenciará no ambiente empresarial, em alguns casos, a inovação dos sistemas gerenciais e suas vantagens não implica na substituição do manual pelo informatizado, e sim, a operação em ambos, havendo maior garantia de comprometimento dos funcionários para com a empresa. Além disso, a emissão de nota fiscal eletrônica exigido por lei, contribuiu como um fator decisivo pela inovação.

## 7. Considerações Finais

Através das pesquisas realizadas a partir da importância dos sistemas de informações gerenciais e as vantagens que a mesma traz a organização, considerando a chave para sucesso que é a inovação, os gestores entrevistados relatam que através da inovação, ou seja, a mudança de sistemas antigos por novos sistemas de informações gerenciais têm-se uma grande melhoria, tanto internamente (organização e disposição da empresa, satisfação do funcionário, segurança das informações estratégico-financeiras, etc.) quanto externamente (competitividade no mercado, agilidade no atendimento, satisfação e fidelização dos clientes, fortalecimento da marca, etc.), também é possível observar que as necessidades das empresas são atendidas. A utilização de um sistema de informação deixa de ser tendência no mercado, e passa a ser necessidade, capaz de melhor monitorar os processos, e conseqüentemente almejando o crescimento contínuo.

## Referências

- ALESSIO, P. A. Informação e conhecimento. Um modelo de gestão para potencializar a inovação e a cooperação universidade-empresa. 318f. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.
- BADAWY, M. K. *Temas de Gestión de la innovación para científicos e ingenieros*. Madrid: COTEC, 1997.
- BARBALHO, C. R. S., BERAQUET, V. S. M. Planejamento estratégico para unidades de informação. São Paulo: Polis, 1995. 65 p.
- BUKOWITZ, W. e WILLIAMS, R. Manual de gestão do conhecimento. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

**COSTA, M. A. F.; COSTA, M. F. B.** Metodologia da Pesquisa: conceitos e Técnicas. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

**COTEC. TEMAGUIDE:** *A guide to technology management and innovation for companies.* Madrid: European Communities, 1998.

**CRUZ, T.** Gerência do conhecimento. São Paulo: Editora Cobra, 2002.

**DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.** Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R.** As Regras da Inovação. São Paulo: Ed. Artmed, 2007.

**DEITOS, M. L. M. S.** A gestão da tecnologia nas pequenas e médias empresas: Fatores limitantes e formas de superação. 134f. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, CEFET-PR, Cascavel, 2002.

**FERREIRA, M. S.; CAMPOS, I. C.; MACEDO, M. A. S.** Análise da importância do uso estratégico da informação no varejo supermercadista do Brasil. *In: Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção.* Fortaleza, 2006.

**FIALHO, F. A. P. et al.** O empreendedorismo na era do conhecimento. Florianópolis: Visual Books, 2006.

**FIGUEIREDO, P. C. N.** Acumulação de capacidade tecnológica nas empresas brasileiras: subsídios para o seu gerenciamento. *In: Anais do XVIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica.* São Paulo: USP/NPGCT/FIA/PACTO, 1994.

**FINEP.** Departamento de Estudos e Estratégias Sociais. Rio de Janeiro, 2000.

**LIMA JR, F. R.; OIKO, O. T.; CARNELOSSI, A. C. N.; FRACAROLLI, R. L.** Gestão do conhecimento aplicada a gestão de projetos: um estudo de caso em projeto acadêmico. *In XVII SIMPEP,* Bauru, 2010.

**NATUME, R. Y.; CARVALHO, H. G.; FRANCISCO, A. C.** O uso de práticas de gestão de tecnologia e inovação em uma empresa de médio porte do estado do Paraná. *Revista de Economia Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación.* Vol. 10, n.1, 1998.

**NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *The knowledge creating company.* Oxford University Press, 1997.

**SUZIGAN, W.** Sistemas produtivos locais no Estado de São Paulo: o caso da indústria de calçados de Franca. Campinas: UNICAMP, 2005.

**TIDD, J.; BESSNT, J.; PAVITT, K.** Managing innovation - integrating technological, market and organizational change. 2nd ed. England: John Wiley & Sons Ltd, 2001.

**TIDD, J.; BESANT, J.; PAVITT, K.** Gestão da inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2008.

**VASCONCELLOS, E.; BERMAN, E.; WERTHER W.** Estratégia tecnológica no Brasil, Japão e EUA: um estudo comparado. *In: Anais do XVIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica.* São Paulo: USP/NPGCT/FIA/PACTO, 1994.

**VERGARA, S. C.** Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.