

CICLOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO APLICADO AO SETOR DE COMPRAS DE UMA EMPRESA DE MODA E VESTUÁRIO

Knowledge Management Cycles: A Study Applied to the Purchasing Sector of a Fashion and Clothing Company

Marcio José Silva

Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. Docente do Departamento de Design e Moda da Universidade Estadual de Maringá. Maringá, PR, Brasil. e-mail: marciocne@hotmail.com

Cláudia Herrero Martins Menegassi

Dra. em Adm. Docente do Prog. de Mestrado em Gestão do Conhecim. nas Org. da Unicesumar. Centro Univ. de Maringá. Pesq. do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI). Maringá, PR, Brasil. e-mail: claudiaherrero@gmail.com

Luiz Tatto

Dr. em Adm. Docente do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar. Centro Universitário de Maringá. Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI). Maringá, PR, Brasil. e-mail: tattoluiz@gmail.com

RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo relacionada à criação de valor e fomento da competitividade para as organizações. Ela pode ser aplicada em diferentes contextos. O objetivo deste trabalho foi identificar a existência de um ciclo de GC no processo de compras de uma indústria de vestuário. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma indústria de moda e vestuário localizada no noroeste do estado do Paraná, região na qual esse tipo de indústria caracteriza uma das principais atividades da região. Trata-se de uma pesquisa exploratória de análise descritiva que utilizou-se de observação e da aplicação de questionário para identificar esse ciclo. Os resultados desta pesquisa mostram como as atividades relativas ao processo de compras contribuem para os processos de construção, conservação, distribuição e aplicação do conhecimento. Apresenta também as limitações de pesquisas relacionadas à GC e indústrias do vestuário..

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Ciclo da Gestão do Conhecimento. Processo de Compras. Indústria de Moda. Indústria do Vestuário.

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) has been related to the creation of value and foster to the competitiveness for organizations. It can be applied in different contexts. The objective of this study was to identify the existence of a KM cycle in the purchasing process of a garment industry. For this, a case study was carried out in a fashion and garment industry located in the Northwest of the state of Paraná, a region in which this type of industry characterizes one of the main activities of the region. It is an exploratory research of descriptive analysis that was used of observation and the application of questionnaire to identify this cycle. The results of this research show how activities related to the purchasing process contribute to the processes of construction, conservation, distribution and application of knowledge. It also presents the limitations of research related to GC and garment industries.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge Management Cycle. Purchasing Process. Fashion Industry. Clothing Industry.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) é um processo sistemático que tem por objetivo a criação e difusão do conhecimento existente em um determinado ambiente, de modo que esse conhecimento possa ser utilizado por um número maior de indivíduos, tornando pessoas e processos mais eficientes e explorando o uso da tecnologia (MOHAJAN, 2016; NORTH; BABAKHANLOU, 2016). Esse processo vem sendo fortemente utilizado pelas organizações a fim de atingir seus objetivos estratégicos e operacionais, contribuindo para que o ambiente organizacional seja capaz de dar respostas rápidas às exigências de um mercado cada vez mais competitivo no qual a informação e o conhecimento são diferenciais nos negócios (NORTH; BABAKHANLOU, 2016; MOHAPATRA; AGRAWAL; SATPATHY, 2016).

À GC são atribuídos os processos de criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento. Por se tratar de processos relacionados e que ocorrem de maneira cíclica a literatura denomina esses processos de ciclos de GC (DAVILA et al., 2015; MOHAJAN, 2016; MOHAPATRA; AGRAWAL; SATPATHY, 2016). Os ciclos apresentam a ordem em que esses processos ocorrem e se há necessidade de atenção especial a algum deles (MOHAJAN, 2016; MOHAPATRA; AGRAWAL; SATPATHY, 2016).

Há na literatura diferentes abordagens sobre ciclos de GC, que basicamente discorrem sobre os mais conhecidos e que possuem corpo teórico suficiente sobre sua aplicação na prática. De acordo com Dalkir (2011); Evans, Dalkir e Bidian (2014); Davila et al., (2015); Mohajan, (2016) e Mohapatra, Agrawal e Satpathy (2016) esses modelos são os de: Wiig de 1993; Meyer e Zack de 1997; Bukowitz e Williams de 1999 e; McElroy de 2003. Esses ciclos são compostos de diferentes processos e apresentam maior ou menor estrutura. Dentre os ciclos citados, o de Wiig de 1993, possui uma abordagem voltada ao ambiente de negócios priorizando três condições básicas que devem estar presentes em uma organização, o negócio, os recursos e a capacidade de agir (DALIKIR, 2011; EVANS; DALIKIR; BIDIAN, 2014, MOHAJAN, 2016; MOHAPATRA; AGRAWAL; SATPATHY, 2016).

O campo de estudo desta pesquisa é o da indústria do vestuário, também nomeada de indústria da

moda ou da confecção. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), o setor é responsável pela produção de mais de oito bilhões de peças com um parque produtivo que conta com mais de 25 mil empresas e representa 16,7% dos empregos e 5,7% da indústria de transformação, sendo ainda o segundo maior empregador dessa indústria (ABIT, 2018).

Além de sua importância segundo o aspecto econômico, essas indústrias são caracterizadas por outros fatores como: imprevisibilidade de demanda, curto ciclo de vida dos produtos, curto ciclo produtivo, fragmentação dos processos produtivos e influência das tendências de moda (KACHBA; HATAKEYAMA, 2015; SILVA et al., 2018).

Apesar da capacidade de flexibilizar suas estratégias, de negócio, uma empresa, geralmente, não é capaz fabricar todos os materiais necessários para sua produção. Deste modo, são necessárias parcerias com outras empresas habilitadas a fornecer tais materiais, essas parcerias são mediadas pelo setor de compras (TACCONI et al., 2014). Sendo assim, o setor de compras é o responsável por estabelecer as aquisições, negociar com os fornecedores, controlar os níveis de inventário e desenvolver ações e estratégias acerca da qualidade de fornecimento (TACCONI et al., 2014; CIPRIANI JR et al., 2015; DELALIBERA; LIMA; TURRIONI, 2015; SILVA et al., 2018).

No que se refere a empresas de vestuário, além das atividades já descritas, o comprador deve despender especial atenção à questão do tempo, que é o principal influenciador de seu trabalho, capaz de causar diversos tipos de prejuízos ao processo caso não esteja adequado. Isso se dá, sobretudo, porque os produtos que tem características de moda tem seu ciclo de vida determinado por tendências que duram apenas uma estação climática ou uma temporada (SHAW; KOUMBIS, 2014). Os fatores descritos, tanto sob a ótica das empresas de vestuário quanto do setor de compras dessas empresas mostram-se favoráveis às condições descritas pela literatura que fundamentam o ciclo de GC de Wiig de 1993 (negócio, recursos e capacidade de agir), para a avaliação prática de sua existência.

Considerando a afirmação de North e Babakhanlou (2016, p. 211, tradução nossa), de que a GC é “a atividade que permite aos indivíduos, equipes

e organizações inteiras, bem como redes, regiões e nações coletivamente e sistematicamente criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para alcançar os seus objetivos estratégicos e operacionais”, isso leva à possibilidade de investigação sobre a existência de atividades de GC em setores específicos de uma organização. Em relação a isso, observa-se que em consulta às bases de busca científica Periódicos Capes, Scielo, Elsevier e Emerald Insight não houve resultados sobre estudos que contemplassem a GC e o setor de compras de indústrias do vestuário.

Considerando a relevância do tema tanto em termos teóricos quanto práticos para o setor, este trabalho tem como objetivo identificar a existência de um ciclo de GC no processo de compras de uma indústria de vestuário. Para atingir tal objetivo, foi utilizada a técnica da observação, por meio de visitas à empresa e anotações de campo, bem como a aplicação de um questionário que foi desenvolvido com base nos processos constantes no ciclo de Wiig de 1993.

Este artigo é composto por esta introdução, pelo referencial teórico - que apresenta e discute os principais ciclos da GC tratados pela literatura, apresenta uma conceituação teórica sobre o ciclo de Wiig de 1993 e também apresenta as especificidades do setor de compras em indústrias de moda e vestuário - seguido pela apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, os resultados encontrados e as conclusões.

2 CICLOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os processos atribuídos a um ciclo de GC surgiram da necessidade de o conhecimento ser organizado e tornar-se útil gerando valor e inovação para as organizações (EVANS; DALKIR; BIDIAN, 2014). O propósito é também que as organizações acumulem e renovem seus ativos de conhecimento (GONZALEZ; MARTINS, 2017). O objetivo de um ciclo é seguir uma ação relacionada ao conhecimento, localizando a extensão de um ou mais processos, aprimorando o conhecimento existente por meio da experimentação e uso (DOROW et al., 2015; GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Em um ambiente organizacional, um ciclo completo de GC abrange uma série de acontecimentos, que podem surgir devido a uma necessidade específica, que levará a uma busca pela solução dessa necessidade e então gerar dados, informações e conhecimentos que serão armazenados e poderão ser utilizados em situações similares. Uma vez armazenado, o conhecimento estará disponível para consulta e utilização, possibilitando a criação de novos conhecimentos ao final de seu ciclo evolutivo (STARY, 2014; DOROW et al., 2015; GONZALEZ, MARTINS, 2017).

De modo geral, à GC é atribuído o objetivo de garantir resultados a partir dos ativos do conhecimento. Para tanto, os processos ligados à evolução do conhecimento proporcionam fatores positivos para as organizações, como a melhoria na tomada de decisões e em dar respostas ao mercado (CENTENARO; BONEMBERGER; LAIMER, 2016). Os processos de um ciclo de GC colocam sentido e ordem pelo caminho que o conhecimento percorre, estabelecendo assim seu processo de desenvolvimento. Desse modo, é possível identificar o momento de sua criação e a transição para os demais processos, até que sejam utilizados, incorporados, armazenados, reutilizados e até mesmo descartados (DALKIR, 2011; DAVILA et al., 2015).

Ortegón, Lasso e Steil (2016) indicam que o fator positivo de um ciclo de GC é o de estimular o desempenho organizacional, por meio de uma estratégia articulada, entre o planejamento para mudanças e a disponibilização de recursos para tais mudanças. Para o êxito em uma sistemática em GC é necessário que a organização promova o incentivo contínuo para a institucionalização do conhecimento, destacando os principais ganhos que isso pode proporcionar também para quem dela faz parte (GONZALEZ, MARTINS, 2017).

De acordo com Mohapatra, Agrawal e Satpathy (2016), há na literatura diferentes descrições sobre ciclos de GC, sendo que cada um pode priorizar um elemento principal para sua existência, como o ambiente organizacional ou especificidades técnicas. Dalkir (2011), indica que é necessário realizar avaliações em estudos sobre ciclos, pois estes precisam ser criados e validados em situações reais, por pesquisadores da área de GC. Um ciclo deve: i) descrever a

forma como o conhecimento é usado; ii) aumentar a consciência sobre as atividades necessárias de GC; iii) reduzir a complexidade dos processos; e iv) projetar uma solução de GC. Nesse sentido, Mohajan (2016) atribui ao ciclo a responsabilidade de verificar o que será adquirido, como será adquirido, qual processo ou estágio necessita de maior atenção ou investimento e descartar o que não é mais necessário.

Em avaliação à literatura sobre ciclos de GC quatro deles ganham destaque nas publicações sendo descritos como os mais importantes e relevantes para as aplicações de uma sistemática de GC. De acordo com Dalkir (2011); Evans, Dalkir e Bidian (2014); Davila et al., (2015); Mohapatra, Agrawal e Satpathy (2016) e Mohajan (2016) esses ciclos são: i) **Ciclo de Meyer e Zack**: que tem o foco nos produtos de informação e em como a informação transita no ambiente organizacional; ii) **Ciclo de Bukowitz e Williams**: esse ciclo prioriza como as organizações

criam e mantêm seus estoques de conhecimento; iii) **Ciclo de McElroy**: este ciclo prioriza a ideia de produzir e direcionar conhecimento, por meio das adaptações dos indivíduos ao ambiente e de *feedbacks* em relação a essas adaptações; iv) **Ciclo de Wiig**: este ciclo é voltado ao ambiente de negócios e à aplicação do conhecimento nesse ambiente, para isso leva em consideração três condições: negócio (produto, serviço e clientes); recurso (pessoas, capital e instalações) e capacidade de agir.

Mesmo que haja a descrição da existência de vários ciclos de GC, os apresentados no Quadro 1 são os que aparecem com maior ênfase na literatura, com seus respectivos processos. Isso se deve ao fato de que os estudos sobre a GC ganharam significativas contribuições teóricas a partir de meados dos anos 1980 e início dos anos 2000, estando nesse período as referências consideradas básicas do tema (MOHAJAN, 2016).

Quadro 1 Principais modelos de Ciclos da GC e seus processos.

Wiig (1993)	Meyer e Zack (1997)	Bukowitz e Williams (1999)	McElroy (2003)
Construir	Aquisição de dados	Obtenção	Produção
Conservar	Refinamento	Uso	Organização
Distribuir	Armazenamento	Aprendizagem	Integração
Aplicar	Distribuição	Contribuição	Distribuição Organizacional
	Apresentação	Apreciação Descarte	Envolvimento dos processos de negócio

Fonte: Elaborado a partir de Dalkir (2011); Evans, Dalkir e Bidian (2014); Davila et al., (2015); Mohapatra, Agrawal e Satpathy (2016) e Mohajan (2016).

Diante dos processos nomeados em cada um dos ciclos apresentados no Quadro 1, observa-se similaridade entre esses processos. O ciclo de Bukowitz e Williams de 1999 é composto por seis processos e é o único que apresenta o processo de descarte, ou seja, o conhecimento que não é mais útil é descartado abrindo a possibilidade para a criação de novos. No ciclo de Meyer e Zack de 1997, a aquisição de dados é nomeada como o primeiro processo, justificando o seu foco em sistemas de informação. No ciclo de McElroy de 2003, é notável o foco na integração entre o conhecimento e os indivíduos. O ciclo de Wiig de 1993, apesar de conter apenas quatro processos, é

composto de outras atividades inseridas em cada um desses processos, o que o torna mais completo. Diante disso, esse ciclo foi o escolhido para ser aprofundado em sua conceituação teórica.

2.1 O Ciclo de Gestão do Conhecimento de Wiig

O ciclo de Wiig é um dos mais referenciados pela literatura na área de GC, conforme é possível encontrar nos trabalhos de Dalkir (2011); Evans, Dalkir e Bidian (2014); Davila et al., (2015); Dorow et al., (2015); Siadat, Abdollahi e Mohseni (2016); Ortegón,

Lasso e Steil (2016); Mohapatra, Agrawal e Satpathy (2016) e Mohajan (2016). Esse ciclo apresenta os seguintes processos: construir, conservar, distribuir e aplicar, sendo que cada um deles é composto por outras atividades que possibilitam compreender melhor como cada processo é fundamentado, tornando-o um modelo mais completo.

As demais atividades inseridas em cada processo desse ciclo proporcionam um suporte maior para compor a base que sustenta os processos principais. Salienta-se que o ciclo de Wiig considera condições que abrangem tanto os indivíduos quanto a própria instalação física da organização (DAVILA et al., 2015; DOROW et al., 2015).

O primeiro processo desse ciclo, **construir**, é formado por um conjunto de cinco atividades que, de acordo com Dalkir (2011); Davila et al., (2015); Dorow et al., (2015) e Mohapatra, Agrawal e Satpathy (2016), são: i) **obter**: atividade de criação do conhecimento, que pode ser realizada por meio de novos trabalhadores, observação de situações reais e experimentações; ii) **analisar**: compreensão ou realização de uma avaliação sobre determinado conhecimento capturado ou criado. Atividade em que se deve contextualizar o conteúdo para determinada situação; iii) **reconstruir ou sintetizar**: atividade que prevê a compreensão do material criado com a finalidade de gerar hipóteses que expliquem observações já realizadas; iv) **codificar**: atividade que propõe representar o conhecimento em um modelo mental; v) **organizar**: momento de inserir o conhecimento à prática organizacional, por meio de manuais, bancos de informação, textos, planilhas ou outros elementos que possam contemplar um modelo coerente de documentação.

O segundo processo, **conservar**, se relaciona com a proposta de criação de um banco de informações a partir do conhecimento disponível (tácito e explícito). Considera-se que quanto mais formalizado o conhecimento esteja, mais eficazes serão os processos de organização e armazenamento. A proposta de criar um banco de informações não deve ser confundida com a ideia de que informação e conhecimento possuem o mesmo significado, mas que a informação vem a ser um elemento fundamental para a criação de novos conhecimentos (DAVILA et al., 2015; DOROW et al., 2015)

O terceiro processo do ciclo, **distribuir**, refere ao modo como o conhecimento é representado, de forma coerente, seja por meio de documentos, livros, figuras, manuais ou outros meios. Considerando o tipo de estrutura que a organização possui, essa representação pode ser adequada à cultura organizacional, eliminando ruídos nesse processo (EVANS; DALKIR; BIDIAN, 2014; DOROW et al., 2015).

O quarto processo, **aplicar**, diz respeito ao modo de utilização do conhecimento na organização de modo individual. O conhecimento criado ou adquirido é, então, conservado em repositórios ou bancos de informação (considerando informação a base para criação de novos conhecimentos), possibilitando que quando necessário possa ser recuperado e novamente utilizado (DAVILA et al., 2015; DOROW et al., 2015).

Para Evans, Dalkir e Bidian (2014) e Mohajan (2016), a vantagem do ciclo de Wiig, em relação aos demais, se justifica em sua estrutura que é avaliada em três níveis: o indivíduo, o grupo e a organização. Para avaliação do ciclo, os quatro processos descritos devem ser observados em sequência. Isso contribui para um melhor entendimento, no entanto podem ocorrer simultaneamente ou em repetição. Nesse sentido, o modelo de Wiig fornece uma abordagem mais flexível quanto ao entendimento do conhecimento como ativo intangível a ser classificado e gerido.

Outra vantagem desse ciclo é o de apresentar uma clara descrição do modo que a memória organizacional é colocada em uso a fim de gerar maior valor para a organização e para os indivíduos (DOROW et al., 2015; MOHAJAN, 2016). Esse ciclo vai ao encontro ainda da criação de valor para o indivíduo, já que o conhecimento organizacional é utilizado em prol do indivíduo, dos grupos de trabalho e da organização (SIADAT; ABDOLLAHI; MOHSENI, 2016).

Davila et al., (2015) discorrem que Wiig propõe a existência do aprimoramento de tarefas, por meio da aquisição de conhecimento relevante e de qualidade. Dorow et al., (2015) indicam que o modelo de Wiig proporciona o uso comercial do conhecimento, atenuando os fatores que podem prejudicar o pleno uso deste nas organizações. O ciclo de Wiig “abrange uma gama de aprendizagem a partir de diferentes fontes, como experiências pessoais, treinamentos de trabalho, treinamentos oficiais, colegas e sensibiliza-

ção de todos os recursos” (SIADAT; ABDOLLAHI; MOHSENI, 2016, p.4, tradução nossa).

No sentido de trabalho o próprio Wiig (1999) destaca que a imersão dos indivíduos às situações presentes na organização contribui para entender como alguns desses indivíduos realizam trabalhos excepcionais, mesmo que em situações incomuns. Assim é possível identificar aqueles indivíduos que são dotados de um conhecimento pessoal capaz de fornecer sentido a determinadas atividades, por mais complexas que sejam. O desenvolvimento de certas habilidades também está associado à forma com que as organizações tratam determinadas áreas. Isso contribui para a formação de diferentes tipos de conhecimento ou mostrar pontos fortes e fracos de determinados indivíduos ou equipes de trabalho.

Para Tzortzaki e Mihiotis (2014), uma vez que o conhecimento é criado na mente das pessoas, as atividades de GC terão cada vez mais abordagens centradas no fator humano. Sendo assim uma sistemática de GC não deve existir apenas de modo fictício, mas a organização deve estimular e promover os recursos necessários para a construção/criação, conservação, distribuição/compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Considerando a discussão realizada sobre o ciclo de GC de Wiig e considerando que em pesquisa nas bases científicas Periódicos Capes, Scielo, Elsevier e Emerald Insight não foram encontrados estudos que tratassem sobre uma abordagem de ciclos de GC em indústrias de moda e vestuário e ou no setor de compras dessas indústrias, o ciclo de GC de Wiig apresenta certas vantagens para ser aplicado ou verificado em empresas criativas e com grande complexidade de processos – como as empresas de moda e vestuário.

2.2 O Setor de Compras na Indústria do Vestuário

O processo de compras é composto de atividades que tem a finalidade de adquirir matérias-primas de maneira ágil, reduzir os custos de aquisição e de estoques, manter a continuidade do abastecimento, verificar os materiais já adquiridos, adquirir os que ainda são necessários, realizar pesquisas de novas fontes de fornecimento, realizar análises de mercado

e estabelecer parcerias de fornecimento (TACCONI et al., 2014; CIPRIANI JR et al., 2015; DELALIBERA; LIMA; TURRIONI, 2015; SILVA et al., 2018).

O setor de compras tem um papel mediador e integrador entre as empresas que compõem a cadeia de abastecimento. Por exercer essa função, a área de compras vem ganhando atenção por parte das organizações, que perceberam sua importância estratégica nos negócios, justamente por sua capacidade de se integrar a diferentes setores, internos ou externos, com a possibilidade de criar estratégias de negócios (MONDINI et al., 2015; LEENDERS; FEARON, 2008; TACCONI et al., 2014).

Além das atividades atribuídas ao processo de compras, há fatores que irão impactar negativamente na realização dessa atividade. Um desses fatores é a dispersão da cadeia de abastecimento, já que globalização dos mercados gera fornecedores em diferentes regiões geográficas. Isso impacta diretamente na logística de aquisição e de produção, já que um mesmo produto poderá ser composto por materiais de diferentes fornecedores (TACCONI et al., 2014; SHAW; KOUMBIS, 2014; MACCHION et al., 2014). Outro fator está relacionado ao tipo de negócio, no caso de empresas criativas que possuem um curto ciclo de vida de produtos - como as empresas de vestuário - o fator tempo é o principal a afetar o sucesso dos negócios (MACCHION et al., 2014; SHAW; KOUMBIS, 2014; KACHBA; HATAKEYAMA, 2015; SILVA et al., 2018).

O produto de vestuário é criado a partir das tendências de moda e isso mostra que esse produto terá no máximo uma coleção - uma estação climática - de vida útil. Devido a isso, os processos relativos a pesquisa, aquisição de materiais e produção geralmente ocorrem antes do período de vendas (SILVA et al., 2018). Shaw e Koumbis (2014) salientam que, devido a relação do tempo, o responsável pelas compras deve atentar-se para as compras por impulso e a má negociação com fornecedores.

Ainda em relação ao tempo, os produtos de vestuário são produzidos a partir de diferentes processos (enfesto, corte, costura, acabamento, lavagem, entre outros) e 80% do tempo de produção de um item de vestuário será utilizado no processo de costura, ou seja, os demais processos terão que se adequar ao tempo restante (KACHBA; HATAKEYAMA, 2015).

De acordo com Kachba e Hatakeyama (2015) e Silva et al., (2018) o tempo de desenvolvimento de uma coleção é em torno de 40 semanas. Nesse período existem etapas de outras coleções em trânsito, ou seja, há um grande número de informações e processos ocorrendo simultaneamente. Uma das primeiras etapas do processo produtivo é realizada pelo setor de compras, que é a compra de materiais e isso é feito, na maioria das vezes, antes mesmo de o produto ser desenvolvido, sendo uma característica dessas empresas a compra antecipada de materiais e a produção de itens antes do período de vendas (SILVA et al., 2018).

O processo de compras necessita de diversas informações em tempo hábil e de fontes confiáveis, sendo as principais advindas do setor de criação do planejamento e controle de produção (PCP), almoxarifado e dos próprios fornecedores (SHAW; KOUM-BIS, 2014; SILVA et al., 2018). Desse modo as relações estabelecidas entre o setor de compras e demais participantes da cadeia de abastecimento geram um número representativo de dados e informações em trânsito. Apesar de importante a literatura da área de moda e vestuário não é clara quanto ao momento em que as atividades inerentes ao processo de compras ocorrem. De acordo com Silva et al., (2018), isso se deve ao fato de a literatura específica da área de moda e vestuário geralmente priorizar os aspectos criativos dessas indústrias.

Dada a importância estratégica do setor de compras para a indústria do vestuário, esse é o objeto de estudo deste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui caráter exploratório e descritivo com uma abordagem qualitativa. A estratégia de pesquisa utilizada foi a de estudo caso, que buscou identificar a existência de um ciclo de GC no setor de compras de uma empresa de moda e vestuário.

A pesquisa foi delineada da seguinte forma: i) identificação do problema e objetivo de pesquisa; ii) levantamento do material bibliográfico; iii) análise da literatura sobre ciclos de GC; iv) identificação dos ciclos de GC mais abordados pela literatura; v) definição e estudo sobre um desses ciclos; vi) desen-

volvimento do questionário; vii) aplicação e avaliação de pré-teste; viii) avaliação do questionário por três especialistas na área de GC; ix) alterações e nova aplicação do pré-teste; x) avaliação por 1 especialista da área de GC; xi) definição do campo da pesquisa; xii) elaboração do protocolo de pesquisa; xiii) aprovação do protocolo; xiv) aprovação do questionário pela empresa e definição da forma de aplicação; xv) aplicação do questionário; xvi) visitas de observação; xvii) análise e interpretação dos resultados.

O estudo compreende uma indústria de vestuário localizada na região Noroeste do Paraná. A seleção da empresa se deu por ser uma das principais referências em produtos de moda do Brasil, por ter uma estrutura organizada em diferentes plantas produtivas, por seu porte (conta com mais de 1000 funcionários) e pelo critério de acessibilidade. A empresa aceitou participar da pesquisa desde que não fossem divulgados dados financeiros e o nome comercial ou social da mesma e não houvesse outras empresas participando da mesma pesquisa. O estudo foi feito no setor de compras, onde nove compradores atuam na aquisição de materiais e planejamento de coleções.

A empresa produz cinco coleções ao ano e a cada 55 dias é lançada uma nova coleção. Os compradores chegam a trabalhar com três coleções simultaneamente e com até noventa fornecedores. Como a empresa possui mais de uma marca o setor de compras trabalha com uma média de aquisição para a produção de 1000 produtos por coleção. As demandas são criadas em conjunto com o setor de Planejamento de Demanda ou a partir da própria experiência dos compradores. Em muitos casos os compradores visitam fornecedores com até 12 meses do lançamento de uma coleção e adquirem matérias-primas sem qualquer número real de produção. Quando há o período de vendas ocorre a validação dessas compras e, a partir dos relatórios de venda confirma-se se os materiais adquiridos serão suficientes ou não.

O protocolo de pesquisa estipulava momentos para a pesquisa, sendo primeiramente o levantamento sobre o próprio trabalho do setor de compras e a existência de processos do ciclo de GC (contidos neste trabalho), na sequência a verificação da existência de ferramentas e práticas de GC, semelhantes às descritas pela literatura (não abordados neste trabalho), e, por fim, a validação dos achados na elaboração do

relatório de pesquisa final. Para o desenvolvimento do protocolo, utilizou-se das premissas estabelecidas por Yin (2001), definindo o plano para coleta de dados, período para coleta, categorias a serem analisadas e especificidades da pesquisa, tais como o sigilo na divulgação dos dados sobre a empresa e demais exigências feitas por ela.

As questões elaboradas permitiram que fossem distintas as categorias para a análise, que possibilitaram identificar os processos de construção/criação; conservação; distribuição e aplicação do conhecimento. Para elaboração do questionário e para atender aos objetivos desta pesquisa, levou-se em consideração os quatro processos contidos no ciclo de Wiig (construir, conservar, distribuir e aplicar), descritos na literatura por Dalkir (2011); Dalkir e Bidian (2014); Davila et al., (2015); Dorow et al., (2015); Siadat, Abdollahi e Mohseni (2016); Ortégón, Lasso e Steil (2016); Mohajan (2016). O questionário foi composto por 20 questões, sendo: nove binárias (sim/não); cinco abertas; duas em escala *Likert* e; quatro de múltipla escolha – com caixa de texto para complemento se necessário.

As perguntas abertas foram interpretadas por meio da análise de conteúdo, que produz a indução de determinado assunto sobre premissas de conhecimentos já existentes e validados. Para isso foram considerados fatores como: codificação; categorização; inferência; tratamento e avaliação dos dados (BAR-DIN, 2012). As demais questões foram interpretadas por meio de estatística descritiva. Destaca-se que, mesmo o questionário sendo aplicado em uma única empresa, o mesmo não possui direcionamento para um local específico, podendo ser aplicado a qualquer tipo de organização que possua um setor de compras.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados são apresentados de acordo com as categorias de análise definidas para este trabalho e em consonância com os processos de um ciclo de GC de acordo com o ciclo de Wiig. Primeiramente, são apresentadas as relações de trabalho encontradas no setor de compras, na sequência a identificação os processos do conhecimento de acordo com o modelo definido, as principais alterações que podem im-

pactar ou influenciar nesses processos e, por fim, os principais agentes na formação de processos de um ciclo de GC no processo de compras em indústrias do vestuário.

4.1 Identificação das Relações de Trabalho

Mesmo que em um primeiro momento a ideia de troca de informações entre setores pareça fundamental para a realização da atividade de compras, essa foi a primeira verificação realizada, já que de acordo com a literatura, no setor do vestuário há diferentes setores agindo em prol dos objetivos de produção. Também foi priorizada a questão tratada por Leenders e Fearon (2008), Macchion et al., (2014), Tacconi et al., (2014) e Mondini et al., (2015) e Silva et al., (2018) sobre a importância das relações entre setores no processo de compras. Identificar a rede de relacionamentos do setor de compras possibilita visualizar de forma clara a proporção de informações existentes nesse setor.

As questões que contemplavam essa perspectiva foram: 2) *Para realização do seu trabalho é necessário a troca de informações entre setores?* e; 3) *Se sim, quais são esses setores (os principais)?* Todos os sujeitos afirmaram sim e na sequência foi delineado que oito setores (além dos aproximadamente 90 fornecedores) fazem parte da rede de trabalho do setor de compras sendo: estilo (ou setor de criação); planejamento de demanda e liberação; almoxarifado; precificação; engenharia de produto; engenharia de qualidade; produção e expedição. Esses setores possuem coerência ao observar os achados de Silva et al., (2018), que descrevem que a estrutura das empresas de vestuário é complexa e de difícil identificação, no entanto, possuem atividades básicas e de acordo com o porte ou a estrutura administrativa essas atividades podem ser desmembradas em diferentes setores.

Ainda no sentido de identificação das relações de trabalho, verificou-se o tempo de atuação no setor de compras dos indivíduos, já que de acordo com Davila et al., (2015), Siadat, Abdollahi e Mohseni (2016) e Wiig (1999), a experiência das pessoas e o ambiente de trabalho contribuem positivamente para a construção dos processos do conhecimento. Deste modo, a Questão 1 solicitava que os respondentes

indicassem o tempo de atuação naquele setor, cujas respostas apresentaram uma variação de nove meses a seis anos. Os compradores conheciam amplamente as atividades relativas ao processo de compras bem como as atividades relativas ao processo produtivo, sabiam a quem recorrer para sanar dúvidas, e possuíam capacidade de auxiliar funcionários com menor experiência.

4.2 Identificação dos Processos de um Ciclo de GC

Foi desenvolvido um grupo de questões que envolviam a identificação de processos de um ciclo de GC - construção/criação, conservação, distribuição e aplicação - o Quadro 2 mostra esse grupo de questões e apresenta o perfil das respostas.

Quadro 2 Questões referentes aos processos do ciclo de GC.

Estágio do Ciclo	Questão	Perfil das Respostas
Construção/Criação	4. Considerando o seu ambiente de trabalho (interno e externo) e as informações contidas neste ambiente, você já foi capaz de criar um método ou processo de trabalho diferente daquele originalmente designado a você pela empresa?	Sete em Nove, sim
Construção/Criação	5. Você já criou um novo método ou processo de trabalho, diferente daquele originalmente designado a você, e este passou a fazer parte das atividades das pessoas que trabalham no seu setor?	Cinco em Nove, sim
Construção/Criação	12. Você já se utilizou da experiência de algum colega de trabalho (atual ou antigo) para aplicar nas atividades que você executa atualmente?	Todos os sujeitos participantes sim
Conservação	10. A empresa possui algum banco de ideias ou de sugestões, para que os colaboradores contribuam com melhorias nas atividades de trabalho?	Oito em Nove, sim
Conservação	15. Há momentos propícios para a troca de experiências entre as pessoas do próprio setor ou de outros setores, de modo a melhorar os métodos ou processos de trabalho?	Oito em Nove, sim
Distribuição	9. Quando há alterações nas atividades de trabalho, como isso é institucionalizado dentro da empresa?	E-mail manual virtual (internet ou intranet).
Aplicação	20. Se você sente a necessidade de melhorar o seu trabalho, qual é o caminho inicial para isso, ou seja, como se dá a busca para que isso ocorra?	Gerentes Colegas de trabalho Testes de novos métodos ou técnicas

Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados

Foram realizadas visitas para melhor compreender o processo de compras e, deste modo, durante esse processo foram realizados questionamentos à equipe de compras, o que gerou anotações de campo que auxiliaram a formatação da identificação de um ciclo de GC. Constatando as diferentes atividades atreladas ao processo de compras, que naquele ambiente existia um grande número de informações em trânsito e funcionários com habilidades específicas e amplo conhecimento de seu trabalho, já partiu-se do pressuposto da existência de conhecimento naquele ambiente.

Em relação ao que é apresentado no Quadro 2, observa-se que a aplicação de experiências pessoais na execução das atividades de trabalho, o próprio ambiente de trabalho, os fatores internos e

externos à empresa e a utilização da experiência de um colega de trabalho para a melhoria do trabalho individual contribuem para a existência do processo de **construção/criação** de conhecimento. Pode ser observado que a própria dinâmica da empresa leva os compradores a criarem habilidades necessárias para realizar o trabalho, como estratégias que atenuem os impactos na produção (sobra de materiais, atraso nas entregas). Isso vai ao encontro do tratado por Davila et al., (2015) sobre o aprimoramento de tarefas por meio de conhecimento que é abordado no ciclo de Wiig. Nesse sentido, ainda observa-se o uso do conhecimento para uso comercial que conforme Dorow et al., (2015) é um outro fator que o ciclo de Wiig contempla.

Como o estágio de construção/criação é previsto dos desmembramentos, analisar, reconstruir ou sintetizar; codificar e organizar, durante as visitas isso pode ser verificado, já que a atividade de compras necessita de avaliações sobre o que faz sentido ou é viável ou não e os próprios compradores avaliam se o que aprenderam é pertinente para compartilhamento, melhoria ou descarte.

Nesse sentido, havendo a construção/criação, de acordo com Dalkir (2011); Evans, Dalkir e Bidian (2014); Davila et al., (2015); Mohapatra, Agrawal e Satpathy (2016) e Mohajan (2016), deve haver então a **conservação** ou **armazenamento** do conhecimento. Os respondentes indicaram que há a existência de um banco de ideias ou momentos propícios para a troca de informações (que podem se tornar conhecimento). Em complemento à Questão 10, a Questão 11 solicitava que os respondentes indicassem como é a proposta de banco de ideias da empresa e os principais meios de armazenamento. De acordo com as respostas, são reuniões, caixa de sugestões, informações no sistema (*software*) entre setores e uso de e-mail. De acordo com Dorow et al., (2015) e Davila et al., (2015) a conservação deve criar um ambiente de pesquisa, para ser acessado posteriormente e eliminar ruídos de informações, e de acordo com o observado nas visitas à empresa esse é o objetivo principal ao armazenarem alguma informação: eliminar ruídos.

Em relação à **distribuição** ou **compartilhamento**, considerando que o conhecimento é algo pessoal (tácito), deve haver o interesse do indivíduo tanto em compartilhar quanto em utilizar os conhecimentos advindos de outras pessoas. Para verificar esse interesse, a Questão 6 contemplava por meio de escala *Likert* (sendo 1 pouco interesse e 5 muito interesse), o quanto os compradores se interessavam em compartilhar um método ou processo de trabalho criado por ele, de modo a outras pessoas se beneficiarem. Esse formato de resposta se mostrou como o mais adequado para os sujeitos indicarem suas opiniões. Mesmo que a maioria tenha indicado a escala 5 - muito interesse - quatro sujeitos indicaram a escala 3; isso sugere que o compartilhamento de experiências ou habilidades que possam beneficiar outras pessoas é algo que precisa ser estimulado. Em conversa com a coordenadora da equipe em uma das visitas, a mesma comentou que isso pode se relacionar com a própria

concorrência interna entre os compradores, mas que pessoalmente não tinha essa percepção.

Ortegón, Lasso e Steil (2016) indicam que diversos fatores podem barrar a distribuição ou compartilhamento de conhecimento. No caso analisado os próprios indivíduos podem ser um desses fatores. Tzortzaki e Mihiotis (2014) mostram a necessidade de a organização promover ações em prol do uso do conhecimento, também pelos indivíduos. As principais fontes de distribuição são o uso de e-mail e algum manual disponibilizado via internet ou intranet.

Para contemplar o processo de **aplicação** ou **uso**, os respondentes deveriam indicar a principal fonte onde recorrem para adquirir informações ou aprenderem sobre determinado assunto. Percebeu-se que a conversa com superiores e com colegas de trabalho são as principais fontes para isso. As relações pessoais são importantes para a aquisição e compartilhamento de conhecimento e, ao considerar os oito setores envolvidos no processo de compras, esse é fator favorável para a existência de processos de conhecimento. Em questões complementares em relação à aplicação do conhecimento, os respondentes foram questionados ainda: 13) *Para a execução do seu trabalho atual, você já se utilizou de suas experiências formadas nesta ou em outras funções, nesta ou em outras empresas?* 14) *Em uma escala de 1 a 5, qual a importância da sua experiência pessoal (neste ou em outros trabalhos) para a execução das suas atuais atividades?* 18) *Você procura manter contato com pessoas que atuam na mesma função que você (mas de outras empresas), e por meio da troca de experiências tornar o seu trabalho mais produtivo?*

Todos os respondentes afirmaram utilizar experiências adquiridas ao longo de sua carreira profissional para a execução da atividade de compras. Ao serem questionados - por meio de escala *Likert* - sobre a importância dada à experiência pessoal, todos indicaram o fator 5 - muito importante - e mostraram manter contato com pessoas de outras empresas - concorrentes ou não - e, a partir da troca de experiências tornarem o seu trabalho mais produtivo. Durante as visitas à empresa a equipe de compras explanou sobre a necessidade de manter uma rede de relacionamentos externa à empresa e aplicarem o que sabem no dia a dia de trabalho. Em relação ao ciclo de GC proposto, observou-se o processo de utiliza-

ção vai totalmente ao encontro do que trata Siadat, Abdollahi e Mohseni (2016) em relação ao ciclo de Wiig, sobre apresentar uma constante aprendizagem a partir de diferentes fontes de aquisição de informação e conhecimento.

4.3 Alterações que Impactam os Processos do Ciclo de GC

Identificado a existência dos processos de um ciclo de GC, e como isso se dá, foram analisadas as questões referentes às alterações que podem influenciar as ações existentes nesses processos. As Questões 7 e 8 objetivaram descobrir se houve alterações nos métodos ou processos de trabalho, com qual frequência e em decorrência de quê. Isso porque, de acordo com a literatura, essas alterações podem modificar o fluxo de conhecimento (CENTENARO;

BONEMBERGER; LAIMER, 2016; GONZALEZ; MARTINS, 2017). O Quadro 3 mostra a ocorrência dessas alterações.

A verificação da alteração dos métodos ou processos de trabalho é importante para compreender as intervenções criadas pelas pessoas e se elas são motivadas por experiência ou pelo cargo que ocupam. O principal motivo foi a troca de gestor ou gerência. Isso representa que hierarquicamente os cargos influenciam na forma como o trabalho é executado e que, diante das alterações dos ocupantes desses cargos, há mudanças na forma que certas atividades já eram executadas. Em relação à literatura de GC, observa-se que Tzortzaki e Mihiotis (2014) indicam que o conhecimento está centrado nas pessoas e que para que esse conhecimento seja utilizado, é necessário, então, foco no fator humano.

Quadro 3 Relação das mudanças nos métodos ou processos de trabalho.

Houve alterações nos métodos ou processos de trabalho?	Aproximadamente quantas vezes isso ocorreu?	Como isso foi institucionalizado na empresa?	Qual o motivo?
Sim, por todos os respondentes.	Média de três vezes	E-mail/manual virtual (internet ou intranet).	Troca de Gestor

Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados

Considerando as mudanças que podem ocorrer no ambiente organizacional, no caso da empresa analisada essas mudanças ocorreram em uma média de três vezes e os funcionários com mais tempo de trabalho passaram por quatro mudanças. Isso pode ser suficiente para gerar ou alterar os processos relacionados à evolução do conhecimento. Nesse sentido observa-se que Wiig (1999), Dorow et al., (2015), Siadat, Abdollahi e Mohseni (2016), Ortegón, Lasso e Steil (2016), por exemplo, sugerem o ambiente organizacional e as interações ou situações existentes nesse ambiente como fontes para a existência de conhecimento. Deste modo as mudanças de gestão podem proporcionar a criação de novos conhecimentos, ou o compartilhamento do que já existe.

As Questões 16 e 17 eram complementares para saber os meios de se trocar experiências e a periodicidade desse processo. O principal meio é a realização de reuniões e discussões informais. A periodicidade ocorre de acordo com o assunto a ser resolvido.

4.4 Principais Agentes da Formação dos Processos de um Ciclo de GC no Processo de Compras em Indústrias do Vestuário

De acordo com Shaw e Koumbis (2014), Kachba e Hatkeyama (2015) e Silva et al., (2018), o processo de compras em indústrias do vestuário é extenso, complexo e demanda a aquisição de informações de diferentes fontes. O estudo de caso permitiu verificar essa complexidade e indicar que é um processo que detém uma grande quantidade de dados e informações. De acordo com Silva et al., (2018) os processos dessa indústria necessitam estar alinhados e exercem ações diferentes, mas em direção ao mesmo objetivo.

North e Babakhanlou (2016) afirmam que elementos associados a uma sistemática de GC podem ocorrer tanto na organização como um todo quanto em equipes. Partindo desse pressuposto, é possível afirmar que, mesmo que o conhecimento esteja

presente em toda a estrutura de uma empresa, os setores que a compõem terão especificidades e isso foi possível confirmar a partir do estudo realizado. O Quadro 4 mostra como os processos de um ciclo de GC são existentes no setor de compras de uma indústria de vestuário. Considerou-se o que é tratado pela literatura em relação a esses processos do ciclo, ao processo de compras e às características da indústria do vestuário para a análise, de modo que o exposto no Quadro 4 não é apenas aplicável ou existente no caso analisado, mas na maioria das indústrias desse setor.

A indústria do vestuário, apesar da importância econômica que possui, ainda não é um campo que contempla análises e estudos sob a perspectiva da GC. Do mesmo modo, o setor de compras, considerado importante e estratégico não é objeto de análise na

maioria dos estudos acerca dessa indústria. Sendo o conhecimento um ativo existente no ambiente organizacional e utilizado como um dos principais elementos de vantagem competitiva (CENTENARO, BONEMBERGER; LAIMER, 2016), considerar as atividades desempenhadas pelo setor de compras é favorável para a avaliação de processos de um ciclo de GC.

Esse setor, além das relações internas e das relações externas (com fornecedores e outros agentes), emprega esforços no sentido de desempenho organizacional e também há a incorporação de conhecimentos, adquiridos dessas relações. Deste modo, o Quadro 4 mostra a existência e indica a sustentabilidade de processos de conhecimento constantes em um ciclo de GC.

Quadro 4 Formação dos processos de um ciclo de GC.

Construção/Criação	Se dá por meio da utilização de experiências pessoais e da utilização da experiência de colegas de trabalho e, também, por conversas formais ou não, que passam então a ser incorporadas às atividades de trabalho.
Conservação	Se dá de acordo com a importância dada ao que se aprendeu ou foi compartilhado. Parte da ideia geral de utilizar-se de instrumentos ligados à tecnologia da informação, como banco de dados ou <i>software</i> , com capacidade de acesso para consulta.
Distribuição	Considerando que o conhecimento é individual, isso parte do interesse das próprias pessoas em compartilhar. Pode ser feito por necessidade ou até mesmo para eliminar ruídos e ou pausas no trabalho em decorrência de não se saber como solucionar determinados assuntos.
Aplicação	Se dá quando uma determinada atividade é melhorada e aprimorada a partir da utilização do que se aprendeu. Os indivíduos com mais experiência ou com nível hierárquico superior tendem a aplicar isso no ambiente de trabalho e, assim, influenciar os demais.

Fonte: Elaborado a partir da análise dos dados

5 CONCLUSÃO

Mesmo que as organizações possam se utilizar de ativos intangíveis, como o conhecimento, nem sempre saberão como utilizar esse recurso. A GC, então, busca sistematizar o conhecimento existente no ambiente organizacional por meio de processos ou atividades que tem o objetivo de tornar o conhecimento ali existente em útil e aplicável.

Um ciclo de GC é o responsável por acompanhar a evolução do conhecimento, por meio de processos tais como construção/criação, aplicação, conservação/armazenamento e distribuição/compartilhamento. E

se algum desses processos necessita de alguma ação de melhoria ou investimento.

Dentre algumas abordagens teóricas sobre ciclos, o de Wiig de 1993, é um dos mais citados e mostra-se como o mais completo por conter uma abordagem que vai ao encontro do ambiente de negócios e das relações ali existentes e, desse modo, foi utilizado como instrumento de verificação. O recorte desse estudo limitou-se a conhecer esse ciclo e desenvolver o questionário sobre sua base, não propondo o desenvolvimento de um novo ciclo ou elencando questionamentos (críticos ou desfavoráveis) sobre o mesmo.

Apesar da existência de estudos que verifiquem a GC em empresas de moda e vestuário, não foram encontradas perspectivas que tratam sobre a temática de ciclos aplicados a essas indústrias e ou sobre o setor de compras. Isso contribuiu para mostrar o caráter de ineditismo sobre o assunto.

Foi encontrado nesse setor a intensa relação entre as pessoas e o tipo de negócio, compradores com conhecimento pleno de suas atribuições, a troca de informações e a aplicação do conhecimento na melhoria das atividades desenvolvidas. Esses fatores são totalmente necessários para a existência de processos de um ciclo de GC. O fato de a avaliação ocorrer em apenas um setor mostrou-se favorável já que com isso foi possível verificar as chegadas e saídas de informações e como isso se torna conhecimento por meio da interpretação, avaliação, organização e aplicação na melhoria dos métodos e processos de trabalho, inerentes à atividade de compras.

Destaca-se que uma sistemática de GC não é composta apenas por ciclos, mas a existência desses processos já permite a sugestão de outras atividades que a compõem. Considera-se também que uma das características das indústrias de vestuário é a de lidar com a questão do tempo e apresentar pouco investimento no uso de tecnologia da informação. Isso é um dos fatores que merecem atenção e limita as pesquisas sobre a temática de GC, já que em decorrência do tempo, os protocolos de pesquisa podem ser restritos a certos tipos de instrumentos de coleta de dados ou haver a troca de uma coleção e as informações em trânsito terem outro foco.

Por fim pelo ponto de vista acadêmico este estudo sugere demais aplicações e verificações acerca do assunto que ampliem a discussão em torno da GC, do setor de compras e de indústrias de vestuário, tais como a influência de práticas e ferramentas de GC nesse e nos demais setores dessas indústrias.

■ REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS TÊXTEIS E DE VESTUÁRIO. **Perfil do Setor:** Dados gerais do setor atualizados em 2018, referentes ao ano de 2017. Disponível em: <<http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 21 nov. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. ed. 2. reimpr. Lisboa: Edições 70, 2012.
- CENTENARO, A. BONEMBERGER, A.M.O. LAIMER, C. G. Gestão do Conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metalmeccânico. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 44, p. 38-51, 2016.
- CIPRIANI JR, V.; CRACO, T.; CAMARGO, M. E.; BIEGELMEYER, U. H. A evolução da área de compras em uma empresa do ramo moveleiro como uma forma de ampliar a sua competitividade. **Revista Espacios**, 2015 Vol 36, nº 10, p. 8.
- DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice.** London: The MIT Press, 2011.
- DAVILA, G. A.; FRAGA, B. D.; DIANA, J. B.; SPANHOL, F. J. O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **Journal of Knowledge Engineering and Management**, Florianópolis, v. 3, n. 7, p. 43-64, 2015.
- DELALIBERA, P.H.A.; LIMA, R.S.; TURRIONI, J.B. Pesquisa levantamento para análise do modelo de compras conjuntas adotado em arranjos produtivos locais de Minas Gerais. **Production**, 2015 Vol. 25, nº 2, p. 391-402.
- DOROW, P. F.; CALLE, G. A. D.; RADOS, G. J. V. Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. **Espacios**, Caracas, v. 36, n. 12, 2015.
- EVANS, M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A holistic view of the knowledge life cycle: The knowledge management cycle (KMC) model. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Sonning Commom, v. 12, n. 2, p. 85-97, 2014.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

- KACHBA, Y. R.; HATAKEYAMA, K. Competence for product development management in clothing firms. **International Association for Management of Technology**, Cape Town, p. 1863-1876, 2015. Disponível em: <<http://www.iamot2015.com/2015proceedings/documents/P253.pdf>>. Acesso em: 25 Ago. 2016.
- LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. Developing purchasing's foundation. **Journal of Supply Chain Management**, West Yorkshire, v. 44, n. 2, p. 17-27, 2008.
- MACCHION, L.; MORETTO, A.; CANIATO, F.; CARIDI, M.; DANESE, P.; VINELLI, A. Production and supply network strategies within the fashion industry. *International Journal of Production Economics*, [s.l.], v. 150, p. 1012-1019, Sep. 2014.
- MOHAJAN, H. A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. **Journal of Environmental Treatment Techniques**, [s.l.], v. 4, n. 4, p. 184-200, Oct. 2016.
- MOHAPATRA, S.; AGRAWAL, A.; SATPATHY, A. Knowledge Management Cycles. In: MOHAPATRA, S.; AGRAWAL, A.; SATPATHY, A. **Designing Knowledge Management-Enabled Business**. Switzerland: Springer, 2016. Cap. 2, p. 13-29.
- MONDINI, L. C.; MACHADO, D. D. P. N.; SCARPIN, M. R. S.; MONDINI, V. E. D. Impacto do planejamento de compras no desempenho financeiro da indústria de transformação do Brasil. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 1, n. 80, p. 113-140, jan-abr, 2015.
- NORTH, K.; BABAKHANLOU, R. Knowledge Management Tools for SMES. **Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises**, [s.l.], p. 211-222, 2016.
- ORTEGÓN, A. M.; LASSO, A. L.; STEIL, A. V. Estrategia Organizacional y Ciclo de Gestión del Conocimiento: El Modelo de Bukowitz y Williams en Práctica. **Espacios**, [s.l.], v. 37, n. 7, p. 11, 2016.
- SHAW, D.; KOUMBIS, D. **A compra profissional de moda**. Tradução Márcia Longarço. 1. ed. São Paulo: Gustavo Gili, 2014.
- SIADAT, S. H.; ABDOLLAHI, A.; MOHSENI, M. Impact of organizational culture on knowledge management. **Management and Administrative Sciences Review**, Ankara, v. 5, n. 1, p. 1-12, 2016.
- SILVA, M. J.; MENEGASSI, C. H. M.; SARTORI, R.; TENÓRIO, N. Knowledge management within the fashion and clothing industry: an investigation into the purchase processes within a company. **International Journal of Development Research**, [s.l.], v. 08, n. 03, p. 19739-19743, Mar. 2018.
- STARY, C. Non-disruptive knowledge and business processing in knowledge life cycles – aligning value network analysis to process management. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 18, n. 4, p. 651-686, 2014.
- TACCONI, M. F. F. S. LOPES, F. D.; MOL, A. L. R.; NETO, E. A. T. A confiança interorganizacional nas compras. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 199-214, 2014.
- TZORTZAKI, A. M.; MIHIOTIS, A. A review of knowledge management theory and future directions. **Knowledge and Process Management**, Malden, v. 21, n. 1, p. 29-41, 2014.
- WIIG, K. M. **Comprehensive knowledge management**. Knowledge Research Institute, INC. Arlington, p. 9. 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.