

CAPTURANDO O CONHECIMENTO DO CLIENTE PARA GERAR A INOVAÇÃO: ESTUDOS DE CASO

Cristina Blanco Padovani (USP)
crispadovani@ig.com.br

Roberto Gilioli Rotondaro (USP)
rotondar@cwaynet.com.br



O objetivo desse artigo, a partir do framework de Crossan, Lane e White (1999), é analisar a possibilidade de colocar o conhecimento do cliente no conhecimento organizacional de forma a criar a inovação, por causa do conhecimento acumulado.. Neste contexto, o artigo considera que o cliente pode ajudar no processo de inovação de seus fornecedores. O método de pesquisa escolhido foi o estudo de casos múltiplos, com dois casos em empresas de serviço, para a entrevista foi aplicado um questionário semi-estruturado. Foram entrevistados diretores e gerentes envolvidos no processo do conhecimento organizacional. Durante as entrevistas conceitos como inovação, user innovation e conhecimento organizacional foram validados nas empresas entrevistadas. No final desse artigo foi possível identificar o melhor lugar para o cliente no framework de Crossan, Lane e White (1999) e também identificar o papel do cliente, por meio de seu conhecimento, no processo de inovação de seus fornecedores. Foi analisado também que tipo e estratégia de inovação foram usados por essas empresas para capturar a inovação vinda do conhecimento do cliente.

Palavras-chaves: Estratégia, aprendizado organizacional, inovação

1. Introdução

No momento atual inovar é uma palavra em moda, todas as organizações buscam vantagens competitivas para que seus respectivos negócios gerem os resultados esperados. Uma opção de vantagem competitiva é a inovação, mas para que a inovação faça parte da empresa é preciso que ela esteja em suas estratégias. Além disso, a organização deve ter uma preocupação constante com o conhecimento, pois para se inovar é preciso tê-lo. Então o aprendizado organizacional é outra preocupação que a empresa deve ter. Dentre os estudos de aprendizado organizacional, não se pode perceber o envolvimento do cliente, conforme framework apresentado por Crossan, Lane e White (1999). Esse artigo identificou como é possível a partir do aprendizado organizacional capturar o conhecimento dos clientes para inovar. O artigo também identificou que tipos de inovação estão diretamente ligados ao conhecimento do cliente e qual é a estratégia de inovação para que isto ocorra. Para a pesquisa foram entrevistadas duas empresas de serviço, situadas no Estado de São Paulo.

O artigo está dividido em capítulos sendo:

- Introdução
- Referencial teórico
- Questões de pesquisa
- Metodologia de pesquisa
- Resultados
- Conclusões e limitações

No próximo capítulo poderemos ver como estão alinhados os clientes, a inovação e a estratégia, assim como, o aprendizado organizacional acontece como um processo dinâmico.

2. Referencial Teórico

2.1. Estratégia, inovação e o cliente

A inovação começa nas estratégias de cada empresa. Para que a inovação aconteça dentro da empresa é preciso primeiramente que ela tenha feito esta escolha. A inovação é um processo consciente, onde as estratégias são definidas e alinhadas para alcançá-la. Dentro deste aspecto se faz muito importante a definição de estratégia. São muitas as definições existentes de estratégia dentro da academia. Neste artigo, estratégia é como a empresa faz ou não faz para colocar sua visão em um mercado competitivo (FINKELSTEIN, 2005). Tão importante quanto à estratégia, é o desdobramento da mesma. Todos os colaboradores da empresa precisam conhecer as estratégias de forma a poder concretizá-las dentro de sua rotina diária. Para isto Finkelstein (2005) faz as seguintes considerações:

- Quando se sabe quem, o que e como, a estratégia é conhecida;
- As estratégias são apenas coisas que você decide ou não fazer;
- As estratégias devem ser baseadas na real competência interna, que os clientes valorizam, pagam por elas e que não podem ser copiadas pelo concorrente.

Mas somente conhecer o que é estratégia não é suficiente para inovar, é preciso que as empresas tenham foco estratégico. E foco estratégico segundo Carvalho e Laurindo (2007) é:

- Definir um posicionamento único;
- Saber escolher o que não fazer (*trade off's*);

- Fazer as adequações necessárias;
- Ter disciplina e continuidade.

Porter (1996) afirma que estratégia é fazer coisas diferentes de seus concorrentes ou ainda fazer as mesmas coisas de maneira diferente, isto é proporcionar mais valor a seus consumidores ou proporcionar o mesmo preço que seus concorrentes com um custo menor ou ainda fazer uma combinação das duas situações anteriores.

Então é preciso que a estratégia possa gerar vantagens competitivas. A vantagem competitiva é uma vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes. Ela geralmente se origina de uma competência central do negócio. Para ser realmente efetiva, a vantagem precisa ser difícil de imitar, única, sustentável, superior à competição e aplicável a múltiplas situações.

Uma vantagem competitiva é sem dúvida a inovação, porque é ela que revoluciona a estrutura econômica da sociedade capitalista onde há concorrência de novos produtos, novas tecnologias, novas fontes de oferta e novos tipos de organização. É preciso que as organizações inovem como um processo que revolucione a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha organização e criando uma nova, proporcionando por um período lucros excessivos para essa organização (SCHUMPETER, 84). Com a inovação e o capitalismo as empresas procuraram ser cada vez mais competitivas, não somente em custo, mas também em qualidade e produtividade.

Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), as organizações podem optar por uma das duas estratégias de inovação, jogar para ganhar (JPG) ou jogar para não perder (JPNP). A estratégia jogar para ganhar está relacionada a produção de vantagens competitivas de tal modo que os concorrentes não consigam se igualar ou superar a organização com facilidade e rapidez. Para esclarecer como é a estratégia JPG é preciso detalhar os tipos de inovação existentes.

Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007) existem três tipos de inovação, a incremental a semi-radical e a radical. Que são demonstradas segundo framework abaixo:

Tecnologia	Nova	Semi-radical	Radical
	Semelhante a existente	Incremental	Semi-radical
		Semelhante a existente	Nova
	Modelo de negócios		

Tabela 1: Framework da Inovação (DAVILA, EPSTEIN & SHELTON, 2007)

A inovação, segundo esses autores, independente do tipo está relacionada as alavancas, sejam elas de modelos de negócios ou tecnológicas. Essas alavancas no caso dos modelos de negócios são proposição de valor, cadeia de valor e cliente alvo, no caso das alavancas tecnológicas são produtos e serviços, tecnologia de processos e tecnologia capacitadora. Os autores identificam cada tipo de mudança com relação a sua alavanca conforme tabela abaixo:

Tipos de	Alavancas de modelos de negócio			Alavancas Tecnológicas		
	Proposição	Cadeia de	Cliente-	Produtos e	Tecnologia	Tecnologia

inovação	de valor	valor	alvo	Serviços	de Processos	capacitadora
Incremental	Mudanças pequenas em uma ou mais das seis alavancas					
Semi-radical Orientada por modelo de negócios	Mudança significativa em uma ou mais das três alavancas			Mudanças pequenas em uma ou mais das três alavancas		
Semi-radical Orientada por tecnologia	Mudança pequena em uma ou mais das três alavancas			Mudanças significativas em uma ou mais das três alavancas		
Radical	Mudança significativa em uma ou mais das três alavancas			Mudanças significativas em uma ou mais das três alavancas		

Tabela 2: Alavancas para a inovação (DAVILA, EPSTEIN & SHELTON, 2007)

Qualquer um dos três tipos de inovação é importante para o negócio, mas existem diferenças entre elas que é bom enfatizar. Segundo os mesmos autores, as inovações incrementais são extremamente valiosas para a organização, pois protegem a fatia do mercado, a lucratividade ou ambas. Mas ao longo do tempo não é possível sobreviver apenas com esse tipo de inovação, é preciso que a semi-radical ou a radical aconteçam. Existem graus de dificuldade para a implantação de uma inovação, sendo a de mais fácil implantação a incremental, pois a empresa não sai de sua trajetória tecnológica. Para a implantação de uma inovação semi-radical a organização se depara com um trabalho em dois estágios, pois se precisa conhecer tanto o modelo de negócios existente quanto a tecnologia aplicada, porque as mudanças ocorreram nas duas áreas da empresa com intensidades diferentes, e o problema consiste no fato de serem grupos de pessoas diferentes que nem sempre estão acostumadas a trabalhar em conjunto. O grau de dificuldade para a implantação de uma inovação radical comparado a uma semi-radical está diretamente relacionado a intensidade da mudança que deixa de ser pequena para ser significativa.

Então, segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), a estratégia JPG coloca a organização em posição estratégica de líder do mercado, com inovações radicais ou freqüentes blocos de inovações dos três tipos citados acima. Para pequenas empresas, segundo os autores, é uma estratégia muito arriscada, pois tudo que uma empresa dessas tem é o que lançou de mais novo. Com isto empresas novas, na aplicação desta estratégia, acabam apostando a própria empresa. No caso de empresas maiores, existem mais recursos para a diversificação, o que minimiza o risco do insucesso.

A estratégia jogar para não perder (JPNP), coloca a concorrência de uma forma mais branda, fazendo com que a organização ocupe posições melhores pelas inovações incrementais. Uma empresa pode começar com JPNP e passar para JPG e vice-versa, isto deve ser feito a partir de uma análise do entorno competitivo. As empresas podem ter muito sucesso aplicando a estratégia JPNP, pois elas podem ser “habilidosas seguidoras”, ou seja, se aperfeiçoarem na capacidade de copiar e melhorar as práticas das empresas que optam pela estratégia JPG. A estratégia JPNP permite as empresas calcular de maneira mais apropriada os riscos, no entanto a estratégia JPG é que pode permitir o alcance dos lucros excessivos (DAVILA, EPSTEIN & SHELTON, 2007).

Logo, inovar é um processo sistêmico, que envolve muitas pessoas com lógicas e prioridades distintas e somente ocorre em um ambiente estimulante e catalisador de competências e iniciativas individuais (SBRAGIA, 2006).

A inovação apenas acontece a partir de um ambiente criativo e que atrai competências. É imprescindível que as pessoas tenham liberdade para criar, logo a crítica deve ser minimizada e o processo de criação de idéias, valorizado (SBRAGIA, 2006).

Em um ambiente criativo, as competências transbordam e muitas pessoas são capacitadas apenas por pertencerem a esse ambiente (SBRAGIA, 2006).

Outro ponto importante é entender qual é e como está o conhecimento da organização, como ele é gerado, disseminado e compartilhado. Na gestão do conhecimento é preciso que haja um objetivo maior tanto para a organização como para os seus colaboradores.

Cada organização pode escolher a forma de medir o conhecimento, mas antes disso é importante determinar para que serve esse conhecimento e o que ele pode gerar de resultado para a organização (SBRAGIA, 2006).

E por fim a inovação somente se instala nas organizações se houver estímulo aos colaboradores empreendedores, havendo reconhecimento da inovação alcançada por meio da partilha dos ganhos obtidos (DORNELLAS, 2003).

Então, inovação é uma escolha estratégica com o objetivo de obter vantagens competitivas que devem gerar lucros excessivos. Mas, afinal, o que é inovação?

Para este artigo, inovação é caracterizada quando um consumidor/usuário de um produto ou serviço reconhece e atribui um valor adicional ao novo produto ou serviço e para se configurar inovação é preciso que existam ganhos financeiros, ou será apenas uma novidade (SANCHES, 2005).

Analisando a revisão bibliográfica se pode concluir que vantagem para uma organização inovadora é ter por um determinado período lucros excessivos, mas para isto precisa ofertar ao mercado produtos/serviços novos ou novidades em processos que sejam difíceis de copiar e dominar, que tenham propriedade intelectual e não possam ser comprados por uma taxa qualquer. Esses produtos, serviços ou processos devem proporcionar mudança na base de competição e devem servir para reescrever as regras dessa nova base.

Mas a inovação é fruto do conhecimento da organização, e dentro desse contexto não se poderia apenas contar com o conhecimento instalado dentro da organização. Para Hippel (1988) a inovação pode vir do usuário/cliente, do fornecedor ou da própria organização. A inovação pode ocorrer em produtos, processos ou serviços. Hippel (2005) acredita que o usuário/cliente tem mais facilidade em inovar, pois não está preso aos processos, produtos e serviços já criados pela organização.

No próximo capítulo vamos analisar o framework sobre o aprendizado organizacional. Será que o cliente está fazendo parte deste aprendizado?

2.2.O aprendizado organizacional como um processo dinâmico

O tema aprendizado organizacional vem sendo discutido por mais de trinta anos (CANGELOSI & DILL, 1965). A discussão em torno deste tema trouxe a tona uma diversidade de abordagens e conceitos, fazendo com que não haja consenso em torno de uma definição única. Segundo (CROSSAN,LANE & WHITE,1999), a diversidade apresentada na literatura gira em torno de três frentes: processamento da informação; inovação de produto e;

racionalidade restrita (como a limitação cognitiva dos gerentes afetam o processo de aprendizado). Esses autores exploram, para a análise do aprendizado organizacional, uma abordagem baseada em renovação estratégica, que nada mais é do que analisar como as empresas exploram e aprendem novas maneiras de aprendizado enquanto utilizam o conhecimento já adquirido. Então os autores fazem uma discussão da exploração e da utilização do conhecimento.

A partir desta discussão eles apresentam o processo de aprendizado organizacional de acordo com o nível e o processo, conforme figura 1.

Nível	Processo	Entradas e Saídas
Indivíduo	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Grupo	Interpretação
Organização		
	Organização	Institucionalização

Tabela 3: Aprendizado organizacional de acordo com o nível e o processo. (CROSSAN, LANE & WHITE, 1999)

O processo de aprendizado acontece nos três níveis. Entretanto, como o processo flui naturalmente de um nível para outro, fica difícil precisar exatamente onde cada parte se inicia ou finaliza. Apenas se pode precisar que, a intuição ocorre no nível de indivíduo e que a institucionalização ocorre no nível de organização.

Os autores a partir do estudo de cada nível e de cada processo apresentam o aprendizado organizacional como um processo dinâmico, conforme a figura 1 abaixo.

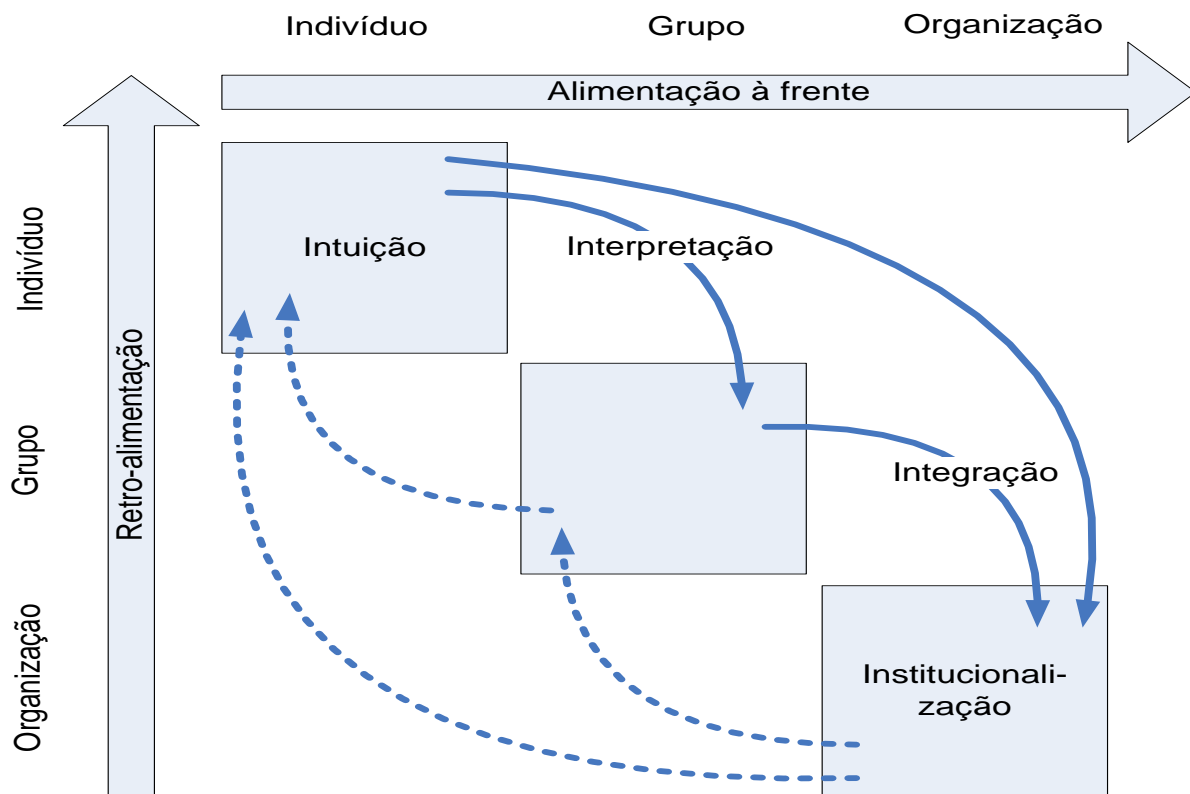


Figura 1: Aprendizado organizacional como um processo dinâmico (CROSSAN, LANE & WHITE, 1999)

Crossan, Lane e White (1999) não se preocuparam em identificar o cliente dentro deste processo dinâmico de aprendizado organizacional, como será que ele está inserido?

3. Questões de pesquisa

O que se pretende neste artigo é entender se possível usar o conhecimento dos clientes para desenvolvimento de produtos, serviços e/ou processos inovadores, a partir do framework desenvolvido Crossan, Lane e White (1999). Então as questões de pesquisa são:

É possível que o aprendizado organizacional possa capturar o conhecimento dos clientes para ser usado no processo de inovação de seus próprios produtos, serviços e processos?

Qual tipo de inovação pode ser gerada a partir do conhecimento do cliente?

Qual o tipo de estratégia de inovação a organização adota quando usa o conhecimento do cliente para inovar?

4. Metodologia de pesquisa

4.1. Justificativa do método

Avaliando as questões de pesquisa à que se deseja responder, pode-se identificar que a medição está focada em aspectos relacionados às pessoas, de forma a se ter um observador dos fatos externo ao problema, para interpretá-lo e analisá-lo.

Dentro das questões de pesquisa apresentadas, não existem hipóteses fortemente fundamentadas, isto é, as variáveis a serem pesquisadas não estão claramente determinadas, elas devem surgir durante a pesquisa e devem estar associadas à própria questão de pesquisa. Logo, a apresentação dos dados tende a ser sensível ao que os entrevistados dizem.

Segundo Yin (1994), quando a pesquisa não requer controle sobre o comportamento dos eventos e está focada em um comportamento contemporâneo a indicação é de pesquisa qualitativa/ estudo de caso.

A escolha para esta pesquisa foi o estudo de caso. Dentro do estudo de caso pode-se optar por estudo de caso único ou múltiplo. Para essa pesquisa foi escolhido o estudo de caso múltiplo em duas organizações fornecedoras de serviço.

Os casos escolhidos se mostraram suficientes para responder à questão de pesquisa e permitir a interpretação e análise do observador, para as empresas observadas.

Assim, esse trabalho adota dois procedimentos metodológicos:

- Pesquisa bibliográfica, que consiste em identificar, na literatura, os conceitos, princípios e pressupostos do modelo teórico a fim de construir uma fundamentação para a pesquisa em campo;
- Pesquisa de campo, que permite, por meio de estudos de caso, responder às questões formuladas nesse trabalho.

A escolha das organizações foi aleatória, sendo as entrevistadas, empresas que tem como estratégia ajudar a pesquisa acadêmica. São empresas de pequeno porte, que fornecem serviços a empresas de médio e grande porte.

4.2. Instrumento de coleta de dados

Para a coleta dos dados, é importante considerar as questões de pesquisa estabelecidas que devam servir como roteiro a fim de auxiliar o observador a não se desviar do assunto, que também possibilitem aos entrevistados trazerem dados adicionais que podem ser incluídos na pesquisa permitindo uma melhor interpretação e análise dos resultados.

A entrevista deve ser pessoal, *in loco*, pois alguns conceitos dessa pesquisa são relativamente novos e precisam ser esclarecidos antes da resposta ao questionário. A presença do observador facilita a interpretação das questões e permite que a entrevista não seja superficial, isto é, ela poderá ter a profundidade que o observador entender como a mais apropriada e que a organização permitir.

Então, como método de coleta foi usado a entrevista semi-estruturada, que segundo Brymann (1989), é um método apropriado de coleta de dados onde a pesquisa é qualitativa seja em estudo de caso ou pesquisa-ação.

A pesquisa foi feita, *in loco*, com os diretores das empresas que também são seus proprietários. São estes diretores que tem contato direto com o cliente e desdobram todas as informações dos clientes para a organização. Foi feita uma entrevista com cada empresa.

Na análise dos resultados, não foi usado o método de tabulação de respostas, pois com uma pesquisa semi-estruturada foi possível usar o questionário apenas como uma referência e muitas informações foram obtidas a partir da entrevista, logo para uma melhor descrição dos resultados, foi feita a opção do texto corrido e tabela, conforme apresentado no capítulo 5.

5. Resultados

5.1. Perfil das empresas entrevistadas

Foram entrevistadas duas empresas de serviço situadas no Estado de São Paulo, no mês de agosto de 2008 e o perfil de cada uma delas encontra-se na tabela abaixo.

	Ramo de atuação	n. de funcionários	Principais clientes	Principais fornecedores	Cargos entrevistados
Empresa A	Serviços gráficos e editoração (40 anos)	13	Satélite Esporte Club, Sinasa e USP	Labate, Papéis e Vitória e Plexpel	Diretores / Proprietários (2)
Empresa B	Serviços de comissionamento e qualificação de instalações de ar condicionado (5 anos)	8	Heating Cooling, Servtec e Eitora Abril	Vectus, PWN e Máster Plus	Diretores / Proprietários (4)

Tabela 4: Perfil das empresas entrevistadas

5.2. Resultado da pesquisa

No início da entrevista, tanto na empresa como na B, foram validados os conceitos de inovação e vantagem competitiva. Para a empresa A, inovação é a capacidade de fazer com que o cliente sinta que o produto a ele oferecido tenha efetivamente mais valor do que o que está sendo oferecido no mercado. Esta oferta deve ser feita de forma diferente e perceptível para o cliente. A empresa A coloca que no setor gráfico a inovação não vem dos produtos, mas do serviço oferecido juntamente com eles. A empresa B considera inovação aplicar novos conceitos, trabalhar com coisas que nunca trabalharam e desenvolver idéias. Inovação é fazer tudo que não se fazia e se começa a fazer. Para ambas as empresas, inovação é fazer algo novo para a empresa, isto é fazer algo que nunca foi feito naquela organização e colher resultados desta aplicação.

Quanto à vantagem competitiva, a empresa A, colocou que no setor gráfico a qualidade do serviço e o custo são as grandes vantagens competitivas, atrelada a estas vantagens estão as campanhas de vendas que podem ser consideradas também vantagens competitivas, pois saem na frente dos concorrentes. Para a empresa B, inovação, qualidade no atendimento e o cliente poder falar diretamente com os donos da empresa são vantagens competitivas.

Ambas as empresas já se sentiram fazendo inovação. A empresa A, colocou que começaram a fazer inovação há pouco tempo, pois embora à empresa tenha mais de quarenta anos no mercado, somente este ano começaram a inovar. A inovação está se dando no serviço de elaboração da arte, que agora estão sendo feito internamente. Agora é possível agilizar o serviço e ter um contato mais intenso com o cliente atendendo realmente suas expectativas. O ganho com esta inovação chega a 75% de redução no custo do serviço de arte que antes era terceirizado. O conhecimento vindo do cliente, por meio de idéias, fica na empresa, não é compartilhado com terceiros e pode ser aplicado a outros clientes. Outras inovações estão sendo aplicadas como a implantação de um processo de vendas mais pró-ativo, a diminuição de máquinas contra o aumento da produtividade, a utilização da competência dos colaboradores em vários processos organizacionais e a modificação das lideranças da empresa, entretanto, não foi possível ainda medir o ganho destas modificações, que para a empresa A são inovações, pois nunca haviam trabalhado desta maneira. Para a empresa B, a inovação acontece a todo novo problema a ser solucionado, já que este é o *core business* dessa empresa. A solução de cada problema começa na busca do conhecimento específico, análise do

conhecimento, racionalização do conhecimento, transformação em números e aplicação da inovação. A inovação, segundo a empresa B, se dá quando a empresa aprende com as dificuldades, mesmo que seja pela técnica de tentativa e erro, sempre está inovando.

De uma maneira informal, tanto para a empresa A como para a B, a inovação está ligada estratégia e sobrevivência das empresas. As duas empresas acreditam que a inovação seja a grande oportunidade dos respectivos negócios.

Tanto a empresa A como a B, conhecem e reconhecem a importância do aprendizado organizacional. A empresa A acredita que para se tornar mais competitiva é preciso que a organização aprenda e isto pode ser feito por informações vindas do próprio funcionário, dos fornecedores, dos clientes, entre outros. Para a captura desta informação, a empresa deve estar sempre atenta as mudanças potenciais ou reais de seu setor e de outros de importância significativa. A empresa A acredita que seu aprendizado organizacional ocorra do conhecimento do grupo, pelo ambiente de trabalho, por meio da cooperação e colaboração entre os departamentos. O conhecimento do grupo deve conter o conhecimento de fontes externas como clientes e fornecedores. Para a empresa B, o aprendizado organizacional acontece a partir da apresentação de uma situação problema identificada pelo cliente e segue o fluxograma apresentado abaixo.

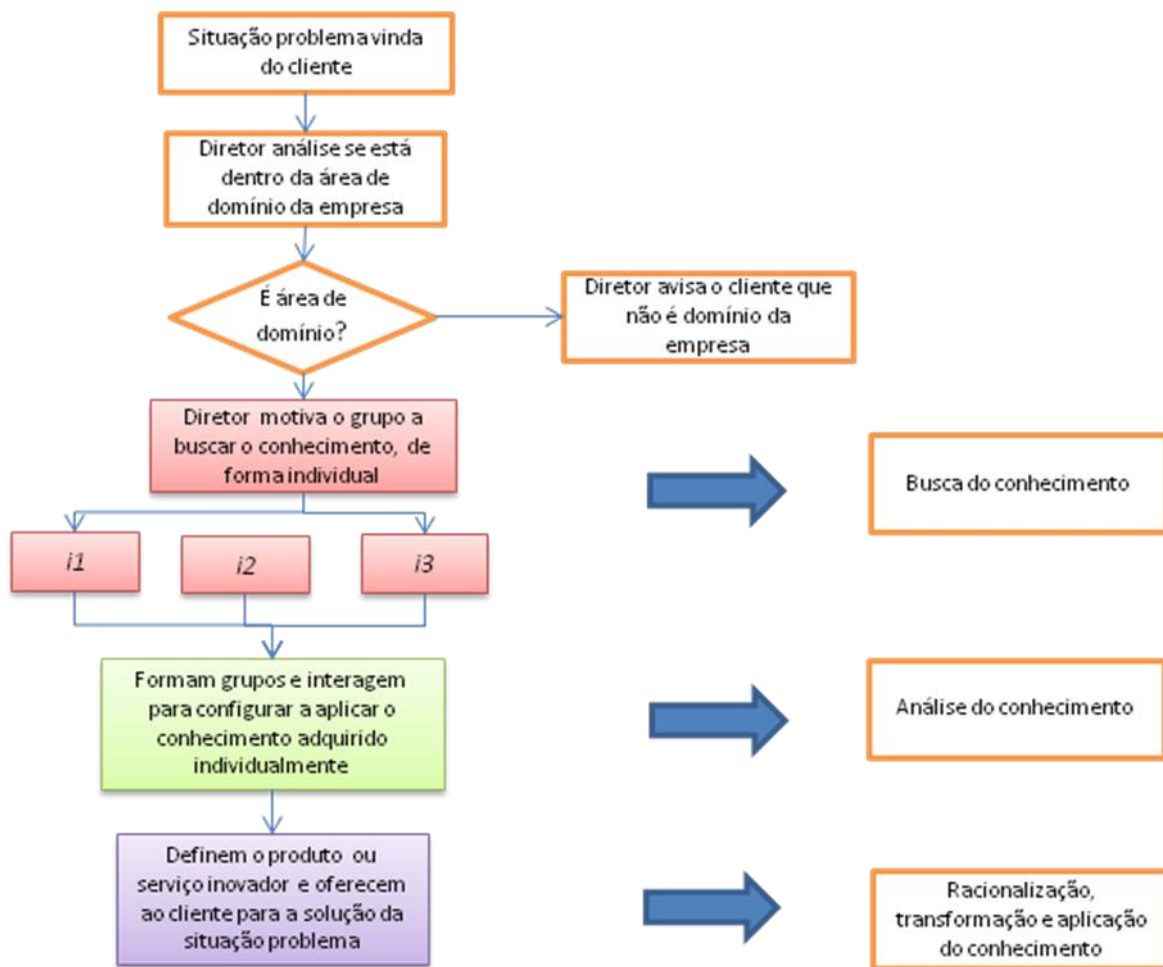


Figura 2 Aprendizado Organizacional da empresa B.

No modelo apresentado acima uma das grandes motivações é se ter um ambiente livre de críticas, assim enfatiza a empresa B. Outro ponto importante do modelo é que a diretoria da empresa acredita no conhecimento, como eles mesmos dizem “ são apaixonados por conhecimento”.

Na visão das duas empresas é sempre o cliente que provoca, estimula a inovação, pois é ele que trás a tendência do mercado, as idéias e os problemas sem solução definida. Muitas vezes o cliente trás o conhecimento e inclusive a inovação praticamente pronta.

Dentro do modelo da Crossan, Lane e White (1999), a empresa A acredita que o cliente esteja inserido nos momentos intuição e interpretação. Intuição quando se consegue captar o que o cliente espera e na interpretação quando se consegue interagir com ele a partir de seu conhecimento e informação. Estas etapas acontecem dentro da organização em conversas, esclarecimento de dúvidas, reclamações e pode ocorrer nos processos de vendas ou pela equipe de criação e desenvolvimento de produtos. Para a empresa B, o cliente está inserido na intuição que ele provoca com o detalhamento do problema, a definição do que se deseja e o quão distante ele está do que ele quer alcançar.

Em ambas as empresas, o conhecimento vindo do cliente é aplicado, tanto para ele mesmo como para outros clientes. Em muitos casos esse conhecimento somado ao existente na organização gera a inovação e é percebida pelo próprio cliente.

As empresas avaliaram as vantagens e desvantagens em se usar o conhecimento do cliente para se gerar a inovação. A empresa A elencou mais vantagens do que desvantagens. A principal vantagem está no atendimento do cliente, isto é, fazer o cliente perceber o valor do produto ou serviço a partir do atendimento de suas expectativas e isto pode gerar para a empresa vantagem competitiva, desafios para a equipe e motivação dos colaboradores para vencer o desafio. A desvantagem é que para poder captar o conhecimento do cliente é preciso, na visão da empresa A, uma equipe mais capacitada, que pode ser uma equipe mais cara, logo poderia haver um aumento dos custos. No caso da empresa B, as vantagens são a geração da inovação a partir do conhecimento, motivação da equipe fazendo com que as pessoas percebam seu próprio crescimento, de forma que esta motivação também leve a empresa a crescer. Como desvantagem principal é que o conhecimento adquirido está no indivíduo e pode ser perdido. Outra desvantagem é que o conhecimento pode migrar para o concorrente pelo procedimento entregue ao cliente, que contém muitas informações, mas esta é uma desvantagem menor, pois segundo a empresa B é necessário que o concorrente tenha competência para a partir das informações ganhar o conhecimento. De qualquer forma este processo pode acontecer, mas precisará de tempo.

Nas duas empresas entrevistadas o processo de captura do conhecimento do cliente para a inovação é informal. Na empresa B o processo além de ser informal é individual e acontece em uma atmosfera de afinidades.

A empresa A possui quarenta anos e no momento está tentando se modernizar para crescer. Por este motivo, ela está fazendo pequenas mudanças nas alavancas tecnológicas e mudanças significativas no modelo de negócios em todas as alavancas, configurando inovações semi-radicais orientadas por modelo de negócios. A estratégia de inovação usada por ela é JPG, pois se a empresa não crescer, segundo os entrevistados ela vai fechar, pois a concorrência está muito acirrada.

A empresa B tem cinco anos e está se estruturando para crescer. Percebe-se na empresa pequenas mudanças em todas as alavancas de um modo geral, o que se configura inovação do

tipo incremental. A estratégia dessa empresa para a inovação está mais focada em JPNP, pois ela não quer uma concorrência muito forte, ela quer melhorar até se solidificar.

6. Conclusões e limitações

Foi possível, a partir dos estudos de caso, confirmar para as empresas entrevistadas, que é possível usar o aprendizado organizacional para capturar o conhecimento do cliente e usá-lo para gerar inovação seja em produtos, processos ou serviços.

Nas empresas entrevistadas pode ser verificado que a fase de institucionalização do conhecimento praticamente inexistente e que o conhecimento, inclusive o capturado do cliente permeia a organização pelos indivíduos.

Uma das limitações do trabalho foi não entender a fragilidade da institucionalização do conhecimento, que pode ser verificada em trabalhos posteriores.

Este trabalho também pode mostrar que, nas empresas entrevistadas, há preocupação com o aprendizado organizacional e a inovação, pois apesar de serem pequenas empresas, tem o objetivo de alcançar vantagens competitivas.

Com relação ao framework de Crossan, Lane e White (1999), a partir das empresas entrevistadas, pode-se concluir que principalmente na fase de intuição o cliente está presente e prossegue na fase de interação para que o conhecimento possa transbordar no grupo.

Então o framework com a figura do cliente desta demonstrada abaixo.

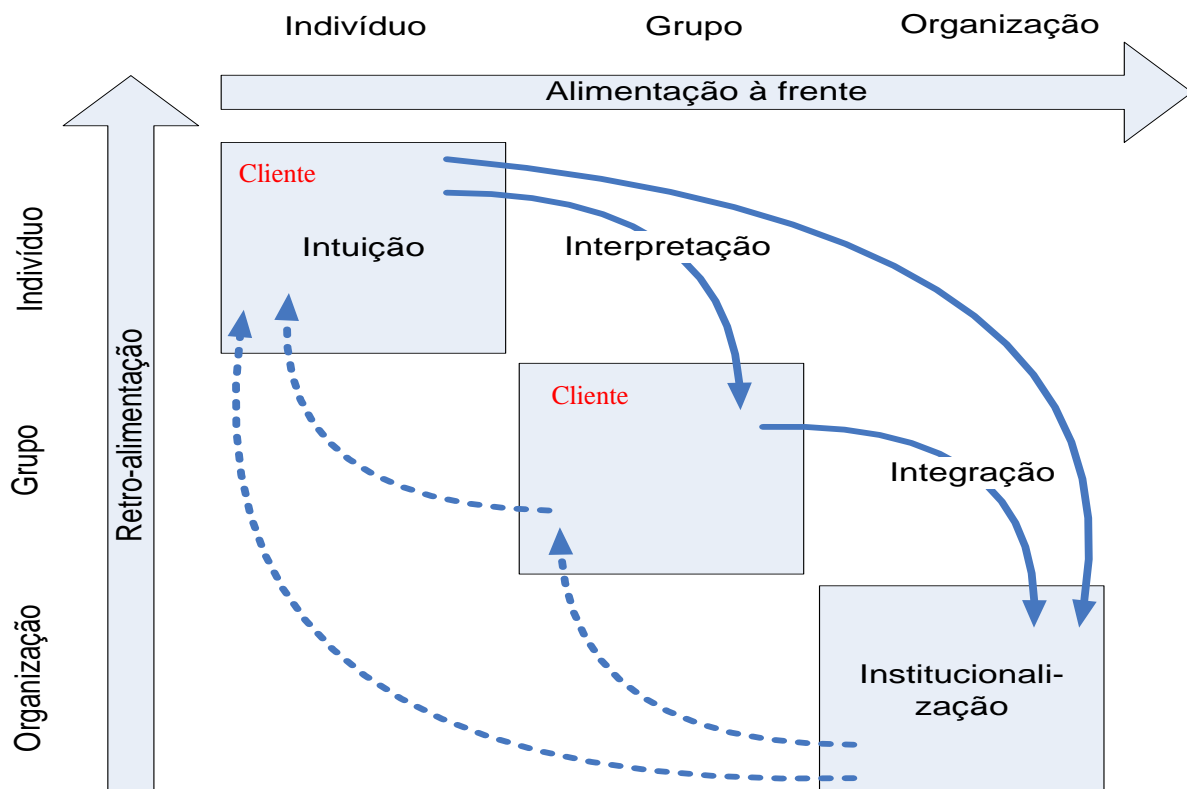


Figura3 Framework de aprendizado organizacional e o conhecimento do cliente (PADOVANI, 2008)

Então ao observarmos este framework percebemos que a cada interação do cliente com a organização, novos conhecimentos podem ser adquiridos e sempre de forma a construir mais

conhecimento, pois a cada novo contato a aprendizagem de cada indivíduo é maior e diferente, poderíamos aqui identificar a espiral do conhecimento organizacional.

Observando as estratégias de inovação de cada empresa e o tipo de inovação, foi possível concluir que para as empresas entrevistadas, o foco na inovação vinda do cliente é mais forte na empresa B, inclusive ela já possui um aprendizado organizacional estruturado para a captura do conhecimento do cliente. No caso da empresa B, como ela está começando como empresa, ela tem uma preocupação muito grande em adquirir mais cliente, pois são eles que farão a empresa crescer, diferente da empresa A que já possui uma carteira significativa, mas que não está conseguindo entregar serviços com valor agregado e reconhecido pelo cliente como inovador, o que faria com que ela pudesse crescer.

Então podemos concluir que para as empresas entrevistadas, a estratégia de inovação JPNP, com inovações incrementais tem mais foco na captura do conhecimento do cliente para geração da inovação do que a estratégia JPG com inovações semi-estruturais.

Talvez uma survey, em uma próxima pesquisa possa deixar mais claro se existe esta relação entre as estratégias de inovação e a inovação gerada a partir da captura do conhecimento do cliente.

Referências Bibliográficas

- BRYMANN, A.:** Research methods and organizations studies. Unwin Hyman, Londres, 1989.
- CARVALHO, M.M., LAURINDO, F.J.B.** Estratégia Competitiva: dos conceitos a implementação. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- CANGELOSI, V.E., DILL, W.R.** Organizational learning observations: Toward a theory. Administrative Science Quarterly, 1965.
- CROSSAN, M.M., LANE, H.W., WHITE, R.E.** An organizational learning framework: from intuition to institution. Academy of Management Review, 1999, vol 24, n.3.
- DAVILA, T., EPSTEIN, J.M., SHELTON, R.** As regras da inovação. Editora: Bookman, 2007.
- DORNELAS, J. C. A.** Empreendedorismo Corporativo. São Paulo, Editora Campus, 2003.
- FINKELSTEIN, S.** When bad things happen to good companies: strategy failure and flawed executives. The journal of business strategy, 2005, p 19.
- HIPPEL, E.V.** The sources of innovation. New York Oxford, 1988.
- HIPPEL, E.V.** Democratizing Innovation. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, 2005.
- PORTER, M.E.** Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Editora Campos, 1996.
- SANCHES, M.A.G.** A influência dos estilos de gestão nas estratégias de inovação em pequenas empresas: Um estudo multicase de pequenas empresas do pólo tecnológico de São Carlos- SP. Dissertação de mestrado – Escola de engenharia de São Carlos, S. Paulo, 2005.
- SBRAGIA, R.** Inovação; Como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio Editora, 2006.
- SCHUMPETER, J. A.** Capitalismo, Socialismo e Democracia, Zahar, 1984.
- YIN, R.** Case Study Research. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1994.

Anexos

Questionário das entrevistas

Nome da empresa:

Ramo de atuação:

Número de funcionários:

Principais clientes e fornecedores:

Data:

Cargo do entrevistado:

Qual é a sua definição de inovação?

Na sua empresa existem situações nas quais se percebe a inovação? Explique.

O que são vantagens competitivas na sua organização?

A inovação está alinhada a estratégia de sua organização?

Você conhece o processo de aprendizado organizacional? Como você acredita que isto ocorra?

Você acredita que o seu cliente possa levá-lo a inovação?

Dentro da explicação dos níveis e processos do processo dinâmico do aprendizado organizacional como você acredita que seu cliente esteja inserido?

Você capta este conhecimento que vem do cliente? Como?

Como você usa esse conhecimento?

Você já gerou inovação a partir deste conhecimento? Como?

Quais são as vantagens e desvantagens desse processo.

Esse processo está formalizado dentro de sua organização?

Sugestões.