

ESTUDO DE FEIRAS EMPRESARIAIS COMO *LOCUS* DE INOVAÇÃO

STUDY ON BUSINESS TRADE FAIRS AS INNOVATION LOCUS

Dusan Schreiber¹

RESUMO: Sob qualquer perspectiva de análise - a frequência, o número de participantes, sejam expositores, frequentadores leigos ou especialistas, a variedade de produtos e serviços apresentados, entre outros - exponencial é a palavra que melhor expressa o crescimento que nos últimos anos têm experimentado as Feiras de Negócios. Entretanto, as Feiras de Negócios ainda carecem de pesquisas, sobretudo, das que ultrapassem a mera dimensão comercial - enfoque da quase totalidade dos estudos. Historicamente concebidas como espaço para a troca de mercadorias, as Feiras têm evoluído para um ambiente que revela, também, outras funcionalidades e significados, trazendo novas oportunidades para as empresas participantes. O presente trabalho tem por objetivo redirecionar o estudo sobre as Feiras de Negócios, salientando o seu papel como espaços de inovação. Trata-se de um ensaio teórico amparado na literatura especializada sobre marketing, sociologia, inteligência competitiva, inovação e, por fim, sobre o processo de construção e gestão do conhecimento; e respaldado na experiência do autor em atividade de consultoria empresarial. Parte-se do princípio de que somente as pessoas prévia e devidamente orientadas apreenderão das Feiras as suas dimensões inovadoras para, na sequência, internalizar e aprimorar nas organizações a amplitude e a integralidade dos seus benefícios.

PALAVRAS-CHAVE: Feiras Empresariais. Inovação. Prática Organizacional.

ABSTRACT: *Under any perspective of the analysis - the frequency, number of the participants, as exhibitors, visitors or specialists, the variety of the products and services in demonstration, among others - exponential is the word that best expresses the growth of the Business Trade Fairs in the recent years. However Business Trade Fairs are still little studied, especially in the dimension that isn't related to the commercial aspects - focus of the most studies. Historically designed as a space for the exchange of goods, the Business Trade Fairs became an environment that also reveals other features and meanings, bringing new opportunities for the participating companies. This paper aims to redirect the study of the Trade Fairs, underlining their role as the innovation environment. This is a theoretical essay supported in the literature about marketing, sociology, competitive intelligence, and innovation, ultimately, about the process of the construction and knowledge management, backed up by extensive experience in consulting activity of the author. It is assumed that only people previously and properly trained are capable*

¹ Doutor em Administração (UFRGS). E-mail: dusan@feevale.br

to interpret Business Fairs in their innovative dimensions, in order to internalize and create benefits for the organizations they represent.

KEYWORDS: *Business Fairs. Innovation. Organizational Practice.*

1 INTRODUÇÃO

A caracterização de feiras como locais de troca, vários milhares de anos atrás, foi desde o início apenas a retratação parcial desse fenômeno que, já em tempos mais recentes, revelou-se como o ambiente de socialização e de trocas de experiências, de conhecimentos, permeado densamente por relações sociais, de naturezas diversas, proporcionando a construção de um novo ambiente ou ainda, de um *locus* de inovação de práticas sociais, cognitivas e tecnológicas.

No entanto, os mercados ou feiras de negócios não abandonaram o seu propósito inicial, concreto e observável, ou seja, o de promover as trocas comerciais. Nos últimos dois séculos foram evidenciados esforços de coordenação da atividade de promoção e organização de feiras, inicialmente no continente europeu e mais adiante no hemisfério norte do continente americano.

As feiras foram interpretadas pelos atores envolvidos, como uma oportunidade ímpar para promover as organizações, e suas linhas de produtos e investimentos alocados para a estruturação e profissionalização da atividade cresceram de forma exponencial. Como consequência, surgiu uma indústria sólida e lucrativa voltada à organização de feiras de negócios, atraindo a atenção tanto de investidores quanto do meio acadêmico.

Pesquisas sobre a temática de feiras de negócios tiveram um crescimento significativo, principalmente, a partir da década de setenta e oitenta do século passado, vindo a se consolidar e sofisticar nos anos noventa, com o objetivo inicial de evidenciar e descrever as características e especificidades que pudessem servir de subsídios para os tomadores de decisão em organizações durante o processo de elaboração de orçamento para promover os produtos da empresa. Em decorrência das pesquisas tanto de cunho profissional como de cunho acadêmico verificou-se, então, a inclusão de novos elementos no rol de benefícios que a organização poderá obter, ao participar de uma feira de negócios.

Além de indicadores eminentemente comerciais, de retorno objetivo do investimento realizado, vários pesquisadores apontaram para novas perspectivas, alternativas e formas de se beneficiar da oportunidade de participação de um ambiente propositalmente e previamente planejado. Entre essas alternativas se destacam o acompanhamento da evolução do setor,

identificação das relações de poder, contato com clientes atuais e clientes potenciais, com representantes e distribuidores, fornecedores atuais e prospecção de novos fornecedores, de sedimentar e fomentar parcerias comerciais e de desenvolvimento de produtos, de observar os avanços tecnológicos dos produtos concorrentes, de avaliar a sua própria posição competitiva no setor, de lançamento de produtos, de coleta de ideias e de informações relevantes com os clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes, entre outros.

No entanto, verificou-se durante o processo de revisão da literatura sobre o tema que poucos autores se preocuparam em definir e caracterizar o conjunto de competências necessárias para que uma organização pudesse maximizar os benefícios potenciais imantados no ambiente social imerso em volume elevado de informações disponíveis numa feira de negócios. Justamente esta sobrecarga de informações configura um dos desafios para profissionais, que procuram nesse ambiente apreender significados que fazem sentido para a organização da qual eles fazem parte e a qual representam, em se tratando de empresas expositoras.

A proposta do presente ensaio teórico, baseado no método interpretativo indutivo (LAVILLE, 1999), visa caracterizar o ambiente da feira de negócios, como o *locus* socialmente construído, integrado a artefatos físicos e objetos ali expostos, independentemente de sua natureza, e apoiados sobre uma rede de relações sociais e cognitivas, que necessitam em primeiro lugar serem percebidas e, em segundo lugar, adequadamente interpretadas. Para tanto, os autores recorreram à literatura sobre marketing, sociologia, inteligência competitiva, inovação e, por fim, sobre o processo de construção e gestão do conhecimento.

2 ORIGENS DAS FEIRAS DE NEGÓCIOS E SUA VOCAÇÃO COMERCIAL

Desde a sua concepção original, as feiras têm representado um espaço de troca de bens e serviços entre as comunidades. Com as sobras de uns, contra as faltas de outros, houve a necessidade de intercâmbio de mercadorias, a princípio intergrupos e sem a exigência de um lugar específico. O surgimento deste local (feira) foi a resposta a uma necessidade natural de um ambiente que viesse a congregar todos os produtos que estivessem disponíveis para outrem, onde pudessem ser trocados os excessos por outros produtos que não houvesse condições de produzir (SOUTO MAIOR, 1978).

Foi, de fato, durante a Idade Média, que a feira se constituiu num evento marcante na história econômica e sociocultural da modernidade. Tanto Mercado (instituição anterior a feira de negócios, caracterizada predominantemente por autoconsumo) quanto Feira são entendidos como fenômenos comerciais fortemente ligados à prática econômica, mas em um exame de sua essência, pode-se verificar que existe mais do que isto. Há uma prática social do exercício de troca que está arraigada profundamente, vindo a se sobrepor ao mero interesse econômico (RAU, 1983; MAUSS, 1950; HUBERMAN, 1976).

As primeiras grandes feiras, denominadas *mundinae*, surgiram entre os séculos XII e XIII, nos pontos de encontro das principais rotas comerciais da época, e podiam ocorrer de uma a duas vezes ao ano, com duração média de até seis semanas, e além dos aspectos econômicos das feiras também produziram instrumentos legais de garantia e proteção jurídica da segurança patrimonial e pessoal, influenciando a construção dos dispositivos legais modernos. (RAU, 1983; CARRERAS MONFORT, 2000). Mais adiante, já na idade contemporânea, as feiras passaram a ser exposições universais organizadas pelos Estados e começaram a apresentar produtos com maior valor agregado não mais direcionado somente ao consumidor popular, e sim focado nas organizações (LE GOFF, 1995).

As empresas participam em feiras com a expectativa de algum tipo de benefício. Mas quais são esses benefícios? Apesar de os resultados de primeiras pesquisas sobre o tema de feiras tem se verificado, com base em experiência empírica, que as vendas configuram o objetivo secundário das empresas expositoras. Para as empresas o mais importante é marcar presença, assegurando o seu lugar no mercado, além de promover atividades de *follow-up* conversíveis em vendas (GALEA, 2007).

No entanto, entre os estudos realizados destacam-se as pesquisas que investigaram a função comercial das feiras de negócios. De acordo com a pesquisa conduzida por Kerin & Cron (1987), com executivos de vários segmentos industriais, as feiras são a segunda mais importante ferramenta que influencia a compra industrial. A importância e utilidade comercial das feiras de negócios se refletem também na pesquisa de Poorani (1996), na qual 71% das empresas reportaram a sua preferência na aplicação dos recursos em feiras, em detrimento a outros meios de publicidade e propaganda, como anúncios na imprensa, mala direta e relações com mercado, representando uma oportunidade única de concentrar num curto período de tempo, num mesmo local, compradores e vendedores de um mesmo segmento de mercado.

Para Plum (1979), as exposições mundiais apresentam as mudanças na técnica, ciência, cultura, arte, política social e nas relações internacionais. Vários pesquisadores identificaram que as empresas utilizam as feiras para perseguir objetivos múltiplos, além dos já identificados e pesquisados, por exemplo, o processo de comunicação com o mercado e venda, teste no mercado de um novo produto para avaliar a sua aceitação ou estabelecer a rede de contatos (HARA e BRADLEY, 1993; CAVANAUGH, 1976; KERIN & CRON, 1987).

Dadas estas diferentes concepções de feiras de negócios, o desempenho tem sido definido de várias formas, muitas vezes contrastantes. Com a sofisticação das pesquisas a avaliação da performance está saindo do foco eminentemente comercial. As percepções singulares do papel das feiras comerciais têm sido substituídas por visões multidimensionais sobre os objetivos que as empresas perseguem por meio de sua participação. Esse progresso tem produzido uma variedade de abordagens individuais de mensurações do desempenho das feiras e dos fatores que contribuíram e influenciam estes resultados.

Webster (1984) que verificou por meio da *survey* aplicada a empresas participantes das feiras de negócios que é atribuída uma importância maior a benefícios como a oportunidade de introdução de novos produtos e manutenção de contato com potenciais clientes, do que a realização de vendas propriamente ditas. Hara e Bradley (1993) perceberam que as empresas, ao participar de feiras de negócios, procuravam reunir as informações, gerenciar a rede de relacionamentos e as atividades de cunho psicológico (manter e consolidar a imagem institucional e moral). Karin e Cron (1987) e Hansen (1999) identificam na coleta das informações no escopo de inteligência em marketing o principal objetivo da empresa expositora.

Segundo Kerin & Cron (1987), as atividades que a empresa desenvolve numa feira comercial dividem-se em: venda (que compreende a introdução e testagem de novos produtos e a comercialização no estande) e as atividades não relacionadas diretamente com a venda, reconhecidas pelos autores como a identificação de novos contatos comerciais, o atendimento a clientes atuais, o reforço da imagem institucional e a prospecção de informações sobre a concorrência. As empresas foram agrupadas em *clusters* de baixo e alto desempenho com base em resultados obtidos (comerciais e não comerciais), e analisaram em quanto o tipo de empresa e o seu tipo de estratégia influenciaram os resultados e a performance.

Gopalakrishna e Lilien (1995) também analisaram o desempenho de uma feira industrial, utilizando, neste caso, o modelo dos três fatores, refletindo a natureza de atividades múltiplas da

exposição na feira. Os índices de desempenho foram estruturados para avaliar a atratividade da empresa, contatos e eficiência em conversão de negócios. A influência de vários fatores de desempenho foi modelada em: promoção pré-feira, espaço do estande, utilização de técnicas para chamar a atenção e número de atendentes treinados do estande. Os resultados revelaram também a importância do controle em atividades realizadas na feira.

A oportunidade de ver o que os concorrentes estão fazendo é também classificada como uma atividade de coleta das informações estratégicas para a firma. Hansen (1996), Gilian (1992), Smith (1998) e Poorani (1996) sugerem que as informações reunidas por ocasião da feira de negócios podem auxiliar os gestores a tomar decisões estratégicas sobre marketing, finanças e gestão da produção e destacam que as trocas de informações no ambiente das feiras de negócios possibilitam às empresas escolher melhor os parceiros comerciais, reduzir os custos legais e contratuais, além de embasar a decisão sobre quais operações devem ser mantidas internamente ou terceirizadas.

3 FEIRAS DE NEGÓCIOS COMO AMBIENTES SOCIALMENTE CONSTRUÍDOS

As feiras de negócios passaram a ter características mais racionais, formais e organizadas contribuindo na disseminação de inovações e do conhecimento. Sob o prisma de análise psicossocial, pode-se afirmar que as feiras passaram a representar um microcosmo constituído de diversos atores que dele participam. Esta representatividade se dá na medida em que as feiras abrigam compradores, vendedores, provedores de serviços, organismos setoriais e regulatórios, com objetivo de expor e analisar produtos e serviços para a realização de negócios configurando um ambiente socialmente construído (SERINGHAUS & ROSSON, 1998).

Para Daft e Weick (2005) os ambientes sociais e organizacionais precisam ser interpretados. Os atores que fazem parte do ambiente assumem o papel ativo na construção de eventos para que os mesmos adquiram sentido, com base em seus comportamentos e atitudes, tomando posições, ignorando algumas nuances e prestando atenção a outras. A interpretação representa o processo de tradução dos eventos organizacionais, de desenvolvimento de modelos para a compreensão, de descoberta de significados e de montagem de esquemas conceituais.

As realidades socialmente construídas apresentam um conjunto de características idiossincráticas, próprias, como linguagens, simbologia, significados, dados e informações,

padrão de comportamento de atores atuantes, formas de interpretação de eventos sociais e organizacionais, das relações de poder, de políticas, história, metáforas, mitos, problemas, atributos, visão interna e externa, sensações e jogos (WEICK, 1995).

Stokowski (2002) argumenta que a construção social do ambiente e o significado do ambiente reorientam o foco das características físicas do ambiente na direção da possibilidade dos ambientes serem sempre “em processo” de serem criados, sempre de forma provisória e incerta, sempre passível de manipulação para a satisfação de desejos (individuais ou coletivos). O valor e significado não são inerentes ao ambiente – no tempo e no espaço – mas devem ser criados e reproduzidos. Este esforço de criar o ambiente se torna uma elaboração de crenças e valores daquele conjunto de pessoas, expressa e incentivada pela promoção da realidade que eles desejam.

Para Buttle (1994) a comunicação representa o “locus” de processos através do qual as pessoas cocriam, administram e transformam a realidade social da qual elas mesmas fazem parte. Mais do que a mera coorientação na direção de um conjunto comum de significados referenciais as pessoas interpretam as ações e discursos de outros e coordenam suas próprias ações de acordo com o resultado dessa interpretação. Este processo interpretativo e coordenado produz a realidade social dentro da qual a pessoa se encontra inserida.

Todo processo possui uma estrutura visível e outra oculta, seja fazendo parte da interação, diálogo, planejamento ou negociação. Quando as pessoas se tornam cientes destas estruturas de interação e do discurso que estas proveem a linguagem assume papel central para formar a realidade ensejada por meio de relações com outras pessoas e o mundo. O desenvolvimento pessoal e organizacional exige novas formas de relacionamento entre as pessoas e destas com o ambiente. Para que as pessoas consigam atingir melhor desempenho, elas necessitam de novos argumentos sobre o mundo, ambiente e a vida em si, estruturando a própria identidade, como também a identidade organizacional (HANSSON, 2002).

Symon e Clegg (2005) consideram que a identidade é negociada e construída com base na interação entre os atores sociais e investigam por meio de sua pesquisa porque determinadas identidades são invocadas em específicos contextos. Numa linha paralela os autores afirmam, com base nos resultados de sua pesquisa, que a identidade socialmente construída exerce funções políticas. E verificam a influência desta construção de identidade social em momentos de mudança tecnológica.

Para Bernstein (2005) as identidades estão disponíveis estrategicamente como uma forma de ação coletiva para mudar as instituições; para transformar a cultura dominante, suas categorias e valores, suas políticas, estruturas e até mesmo os próprios participantes. Dessa forma, a expressão da identidade pode representar uma posição de conflito e disposição para a mudança. Examinando como os grupos são representados por meio de linguagem e imagens possibilita explicar como as crenças institucionalizadas são construídas.

Com base em elementos como relações de poder, teoria institucional, mimetismo e isomorfismo social, os autores Mizruchi e Fein (1999) argumentam que o conhecimento é uma construção que emerge de relações sociais e percebem que a exposição a mitos socialmente construídos permite a disseminação de ideias por meio de rede social, pela qual os membros de uma organização social podem exercer a influência sobre membros pertencentes à outra organização.

4 A PERCEPÇÃO SELETIVA EM AMBIENTES SOCIAIS

Para Bentley (2005) *Gestalt* é uma abordagem para compreender como as pessoas se referem a si mesmas, aos outros e ao ambiente onde elas estão inseridas e foca o que está acontecendo no momento e como isso impacta sobre a forma das pessoas responderem. Apesar de ser mais utilizado em psicoterapia, foi desenvolvido para trabalhar com pessoas imersas em estruturas organizacionais e sua utilização para este fim está em crescimento. O indivíduo enfrenta sobrecarga informacional do contexto (ou campo) em que ele se encontra inserido e em virtude disso passa a selecionar eventos, informações e objetos que serão sujeitos à sua atenção e vistos, sendo os demais ignorados. Esta atenção é segmentada em quatro níveis: de ambiente físico, das condições e regras, do estado das pessoas e fenomenológico. Em cada um desses níveis o foco se apresenta em três categorias de percepção: no que é visto ou notado, no que é sentido e no que é pensado sobre o que foi visto e/ou sentido. Esta conceituação compõe a abordagem de sensibilidade de campo de *Gestalt*.

Zwikael e Bar-Yoseph (2004) detalham o funcionamento da abordagem de ciclo de experiência de *Gestalt* baseados em evidências de psicologia de *Gestalt*, que demonstram que as pessoas reagem ao modelo interno de objetos e eventos e não aos mesmos ou às partes destes. A

abordagem desenvolve o processo dentro do qual o ser humano, como o indivíduo, ou seja, a parte de uma coletividade se torna consciente do que está ocorrendo no meio em que ele se encontra. Esta abordagem se baseia no princípio de que qualquer tipo de experiência tende a ser útil na medida em que ela é percebida pelos sentidos e internalizada.

Ariely e Carmon (2000) pesquisaram como as pessoas sintetizam, avaliam e internalizam as experiências e constataram que não se trata de uma simples integração dos componentes isolados dos eventos percebidos, mas tendem a focar apenas alguns aspectos específicos dos eventos (características *Gestalt*). Esses aspectos incluem o grau de intensidade do prazer da experiência que os aspectos percebidos causam. Dessa forma, evidenciam que os aspectos observáveis devem apresentar efeitos de relevante interesse para os indivíduos para serem notados, registrados e internalizados.

Para Waller, Huber e Glick (1995) o teor das experiências funcionais delimita a percepção, ou seja, torna a percepção seletiva, de executivos e gestores, na condução das organizações, não em relação ao ambiente, mas na forma de perceber as mudanças que exercem a influência sobre o resultado organizacional. A pesquisa dos autores demonstrou que a percepção seletiva funcional que resulta de processos de desenvolvimento condicionado ou esquemático é provavelmente maior para os gestores operacionais do que para os executivos dos postos mais elevados dentro da organização.

A pesquisa conduzida por Beyer et al. (1997) demonstrou que os gestores são influenciados no processo de tomada de decisão pelas experiências profissionais, pelas percepções de fatos, na sua dimensão cognitiva e emocional. No entanto, o teor dessas experiências, quanto ao grau de intensidade negativa ou positiva, e a respectiva reação, sofre a influência de aspectos atitudinais, comportamentais, de caráter individual, pessoal e idiossincrático, não permitindo a generalização de reação a um determinado tipo de experiência.

Bunderson e Sutcliffe (1995) constatam que as estruturas de conhecimento orientadas funcionalmente são apreendidas por meio de reforço, porque não são simplesmente absorvidos em decorrência da experiência profissional numa determinada área e sugerem que esta aprendizagem ocorre pela confluência de objetivos funcionalmente orientados e resultados positivos que levam ao desenvolvimento de estruturas de conhecimento funcionalmente orientadas. Além disso, os esforços de mensurar o relacionamento entre as estruturas de conhecimento funcionalmente orientadas e a percepção seletiva, devem levar em consideração a

importância situacional do evento tanto para o indivíduo quanto para o grupo ao qual o indivíduo pertence.

A pesquisa com 407 participantes conduzida por Stumpf e Dunbar (1991) demonstrou o relacionamento entre modelos de decisão e a tipologia comportamental. Os modelos de decisão refletiram a predisposição comportamental baseada em traços cognitivos identificados em modelos mentais predominantes adotados pelos indivíduos por períodos de tempo mais longos de sua vida profissional. Ficou evidenciado durante a pesquisa que as preferências dos tipos de personalidade refletem o modo de pensar do indivíduo o que ocasiona maior ou menor suscetibilidade a determinados eventos, objetos e ambientes socialmente construídos.

Para Ikehara (1999) as concepções de aprendizagem organizacional e teoria de *Gestalt* são convergentes devido ao fato de que a aprendizagem não ocorreu no vácuo, e sim no ambiente, ou seja, por meio do ato de observar, experimentar, conferir e revisar os conceitos (modelo racional) e por meio da abordagem holística que combina a experiência, percepção, cognição e o comportamento. De forma similar, a teoria *Gestalt* e a prática, por meio do ciclo de experiência de *Gestalt*, atuam com base na experiência humana integrativa, orgânica e holística.

O ambiente de uma feira de negócios como realidade socialmente construída em torno de um objetivo comum, resultado do esforço coletivo de pessoas orientadas por interesses semelhantes proporciona condições propícias para apreensão de dados e informações filtradas com base em percepção seletiva. A seção seguinte abordará o processo de transformação destas informações e dados em conhecimento e do desafio de transferi-lo para a organização à qual o profissional está vinculado.

5 A TIPOLOGIA E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

O conhecimento é comumente classificado em tácito ou explícito. Polanyi (1966) definiu o conhecimento tácito como o conhecimento não verbalizável, intuitivo e não articulável. Ao mesmo tempo, ele é altamente contextual e específico e tem uma qualidade pessoal que dificulta a sua formalização e comunicação (SPENDER, 1996; NONAKA e TAKEUCHI, 1997). O conhecimento tácito, devido à sua dificuldade de codificação e formulação, é dificilmente trocado ou compartilhado e divide-se em duas dimensões. A primeira é a dimensão tecnológica (*know-*

how) e a segunda dimensão é a cognitiva que consiste de esquemas, crenças, modelos mentais e percepções que, de tão consolidadas, parecem “verdade”. (NIGHTINGALE, 1998; MORT, 2001; FOSS E PEDERSEN, 2004).

Pode-se dizer que enquanto o conhecimento explícito representa a estrutura de construção, o conhecimento tácito representa a cola e o mecanismo integrador na aprendizagem, segundo Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002). O conhecimento explícito está incorporado nos procedimentos padronizados, ao passo que o conhecimento tácito se desenvolve com base na transferência do conhecimento contextual específico incorporado em processos não padronizados e customizados (PARK E KIM, 2005; SPENDER E GRANT, 1996).

Mort (2001) classifica o conhecimento como técnico e não-técnico, de acordo com sua natureza, valor e confiabilidade. Como exemplos de conhecimento técnico, ele destaca a elaboração de hipóteses, desenho experimental, documentação e análises e interpretação, que ele denomina como conhecimento técnico confiável. Os exemplos de conhecimentos não técnicos incluem a visão e percepção do ambiente, informações mercadológicas, inteligência competitiva elaboração de estratégia que ele define como conhecimento não técnico confiável.

De acordo com Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002) e Henard e McFadyen (2006), no ambiente empresarial o conhecimento objetivo é foco de áreas como P&D e produção, sendo definido por meio do seu relacionamento com os dados e informações. A subjetividade do conhecimento se manifesta quando surge a necessidade de opção entre alternativas e posições teóricas divergentes, implicando aplicação do conhecimento e do processo reflexivo. Dados processados com base em determinados critérios se transformam em informações e estas, ao serem interpretadas e aplicadas, configuram o conhecimento.

De forma geral, tecnologias quantificáveis e processos são mais explícitos e mais facilmente transferíveis, conforme Von Glinow e Teagarden (1988) e Chapman e Hyland (2004). No entanto, a expertise em gestão e marketing é mais tácita do que o desenvolvimento de produtos, produção e tecnologia (SHENKAR e LI, 1999). Isso ocorre devido ao fato de que a gestão e a habilidade em marketing estão incorporadas e não são facilmente codificáveis em fórmulas ou manuais, da mesma forma como não podem ser imitadas (ZANDER E KOGUT, 1995; FOSS E PEDERSEN, 2004).

Diferentes modelos distinguem os tipos de conhecimento em tácito/explicito e individual/coletivo (COOK e BROWN, 1999; SPENDER, 1996). Spender (1996) destaca a

importância da variável de convivência social além de confirmar a multiplicidade de formatos de conhecimento. Park e Kim (2005) expandiram a categorização original de conhecimento, classificando o conhecimento por tipo (tácito e explícito), fonte (interna ou externa), formato (dado, informação e conhecimento), aplicação (tecnologia, produto, projeto ou mercado).

A aquisição do conhecimento foi definida por Huber (1991) como o processo pelo qual o conhecimento é obtido e a assimilação do conhecimento está condicionada às variáveis como a capacidade absorptiva, a motivação do receptor e incentivo por parte do transferidor do conhecimento. Segundo Garavelli, Gorgoglione e Scozzi (2002), o processo de transferência não depende apenas de características cognitivas do usuário que embasa a interpretação, mas também da forma de como ele é disponibilizado ao usuário, ou seja, da codificação empregada para representar aquele conhecimento específico.

Simonin (2004) sugeriu que a ambiguidade do conhecimento desempenha o papel crítico como um mediador entre as variáveis explanatórias (tacitividade, experiência ex-ante, complexidade, distância cultural e organizacional) e o resultado da transferência. De acordo com Martin e Salomon (2003), quanto maior grau de tacitividade do conhecimento maiores são as dificuldades para a sua transferência. Esta percepção é compartilhada por Winter (1998), que afirma que conhecimentos tácitos, não ensináveis, não observáveis em uso, complexos e que fazem parte de um sistema são mais difíceis de serem transferidos.

Szulanski (1996) complementa as barreiras de transferência do conhecimento a falta de capacidade de absorção, ambiguidade causal e dificuldades de relacionamento. Davenport e Prusak (1998) destacam também a falta de confiança mútua; diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo; status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes, crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos e intolerância com erros ou necessidade de ajuda.

Para Cohen e Levinthal (1990) e Zander e Kogut (1995), quanto maior grau de possibilidade de codificação do conhecimento e de facilidade de sua transmissão, maior a velocidade na sua assimilação e compartilhamento. Forcadell e Guadamill (2002) alertam para a necessidade de capacidade absorptiva no mesmo grau de desenvolvimento técnico entre a fonte transmissora e receptora para garantir a qualidade de assimilação do conhecimento. Para os

autores a qualidade do processo está vinculada à especificidade do conhecimento e grau de formalização e de resultado.

Na percepção de Szulanski (1996) o conhecimento é compartilhado em quatro etapas, entre o transmissor e receptor: iniciação, implementação, construção e integração. O conhecimento adquirido pode ser tácito, explícito ou a combinação de ambos. A aquisição do conhecimento pode resultar, também, da participação individual e da interação com tarefas, rotinas, tecnologias, recursos e pessoas, dentro de um contexto específico, segundo Brown e Duguid (1991) e Tsoukas (1996). Os indivíduos assimilam os conhecimentos com base em contextos que favorecem a sua apropriação.

A prática converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito e formularam duas perspectivas distintas da gestão do conhecimento para a inovação: a cognitiva e a coletiva. O modelo cognitivo denota uma perspectiva na qual o conhecimento é concebido e codificado, para ser processado, transmitido e utilizado por outros indivíduos da organização, em novos contextos. Nessa perspectiva, o conhecimento pode ser também explorado por meio de reciclagem de conhecimentos existentes que são de domínio individual, resultado de experiências pessoais, de outras pessoas na rede cognitiva (SORENSEN e LUNDH-SNIS, 2001).

A internalização do conhecimento aos demais atores organizacionais não encerra o ciclo que só se finaliza quando da materialização do resultado deste por meio de inovações, seja em processo ou produto. A relevância desta etapa é abordada na seção a seguir.

6 DO CONHECIMENTO À INOVAÇÃO

A Gestão da Inovação se refere ao contexto estratégico e organizacional dos processos individuais de inovação com o objetivo de produzir produtos bem-sucedidos no mercado e processos inovadores com o objetivo de racionalização de tempo e de recursos. Para autor a gestão da inovação inclui elementos como marketing e produção e entende que a organização que pretende obter êxito na implementação de processo de inovação deve procurar integrar as atividades alinhadas e contemplar esta prioridade na sua estratégia organizacional (CHRISTENSEN, 2002).

Szulanski (1996) afirma que as principais dificuldades do processo de transferência tecnológica referem-se à questão da assimilação do conhecimento. Transferência de tecnologia é

definida por Tsang (1997) como a transmissão do conhecimento que capacita a organização receptora a produzir certo produto ou fornecer um serviço. Esse conhecimento é difícil de ser adquirido se não houver experiência e capacidade local. Li-Hua (2006) corrobora, afirmando que a transferência só ocorre efetivamente se o receptor tem o conhecimento para ‘controlar a tecnologia como um todo’. Daghfous (2004) afirma que uma transferência de tecnologia é um processo de aprendizado. As principais barreiras destacadas foram a falta de capacidade de absorção, ambiguidade causal e dificuldades de relacionamento. Tacitividade, idiosincrasia, especificidade, dificuldade e custo de transferência do conhecimento são outras dificuldades, segundo Björkman, Barner-Rasmussen e Li (2004).

Transferir tecnologia, para Rosenberg (1982), não é simplesmente transportar um pedaço de hardware para outra localidade geográfica, ela envolve a seleção e a capacidade de adaptação e modificação antes de a tecnologia funcionar efetivamente. Lynksey (1999) descreve quatro fatores necessários para o sucesso na transferência tecnológica. O primeiro é a intenção, relativa à determinação do receptor em aprender o que foi transferido; a segunda é a receptividade, associada à capacidade de absorção e de explorar o potencial da tecnologia transferida; o terceiro é o nível de transferência, que se refere ao quão explícito é o conhecimento transmitido e o quarto é a transparência, associada à disposição de quem transfere em liberar informações e explicar pontos críticos e dificuldades relativas ao que está sendo transmitido.

Com base na pesquisa para a tese de doutorado, Burton (2000) constatou que a ruptura no fluxo informacional intragrupo e de troca de conhecimentos pode revelar a natureza das falhas entre a estrutura cognitiva (em fase de desenvolvimento) e as necessidades de desenvolvimento do grupo para o efetivo compartilhamento das intervenções do grupo. Também foi verificado que os canais de comunicação são chave para a aceleração da clareza do compartilhamento da visão e definição do contexto para a troca de informações corporativas entre os membros do grupo.

Chapman e Hyland (2004) apresentaram diferentes graus de complexidade a partir do objeto de estudo: produto, processo, tecnológica e na interface com o cliente. Cada um, dentro do seu nível de complexidade, exige diferentes formas de formalização, transferência e internalização do conhecimento.

Nessa perspectiva, o conhecimento pode ser também explorado por meio de reciclagem de conhecimentos existentes que são de domínio individual, resultado de experiências pessoais, de outras pessoas na rede cognitiva. O modelo cognitivo que foca o papel crucial da tecnologia

como um mediador do conhecimento codificado, representa a visão tecnológica e promove a visão de que o conhecimento deve ser administrado por meio de codificação (NIGHTINGALE, 1998).

Henard e McFadyen (2006) argumentam que duas dimensões de conhecimento acumulado e de capacidade absorviva – em profundidade e amplitude – são, especialmente, importantes para as atividades de P&D. A profundidade do conhecimento acumulado reflete o investimento prévio para adquirir o conhecimento relevante e a amplitude se refere à utilização que se dá ao conhecimento acumulado.

O processo de experimentação faz parte da rotina de P&D industrial em que a inovação pode ser definida como a transformação do conhecimento da empresa incorporado na sua linha de produtos que satisfazem necessidades de seus clientes atuais ou criam novas necessidades (Mort, 2001). As empresas são sistemas de inovação e inovações são baseadas na divisão de trabalho em geração e utilização de conhecimento. Essa especialização molda a estrutura interna organizacional, os meios de comunicação e as rotinas operacionais (Loasby, 2001). O principal papel da gestão, para Grant (1996), é estabelecer a coordenação necessária para a integração do conhecimento.

Para Rodney (2000) existem três grandes categorias de inovação, que são (i) a gestão estratégica inovativa para enfrentar as mudanças ambientais, (ii) gestão de iniciativas de mudança de caráter inovador e (iii) inovação por meio de criação e aplicação do conhecimento. Dentro de cada uma dessas categorias a inovação é segmentada em literatura tradicional em inovação incremental e disruptiva, e o autor propõe mais uma: a inovação relacionada ao conhecimento. Esta inclusão decorre do entendimento do autor de que a construção do conhecimento inclui a criação e reconhecimento do conhecimento que é socialmente construído. Dessa forma, as organizações são inovativas quando permitem que os novos conhecimentos sejam reconhecidos e aplicados tanto em processos quanto os produtos.

Chaharbaghi e Newman (1996) argumentam que ao tratar o trabalho como socialmente construído e a atividade de inovação como a aprendizagem integrada às organizações podem criar conhecimento, modelos e ferramentas e adquirir novas experiências para alcançar resultados que almejam e precisam para sua sobrevivência e crescimento. A pesquisa realizada pelos autores demonstra a forma pela qual os diferentes tipos de indivíduos e de aprendizagem podem contribuir para o processo de inovação organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A feira de negócios não pode ser mais considerada apenas um mero local de troca, nem de simples promoção institucional de produtos ou serviços. À medida que o setor se organiza e profissionaliza o valor de investimento para participar de uma feira está aumentando além de impactar na cada vez maior estratificação e especialização destes eventos, obrigando as empresas incluírem na sua programação maior número de feiras representativas do seu setor de atuação.

Pesquisas recentes comprovam a riqueza informacional do ambiente socialmente construído (BUNDERSON & SUTCLIFFE, 1995), do qual a feira negócios é um exemplo por excelência. Além disso, fatores como a seleção deliberada e prévia de quem participará desse espaço, ou seja, pessoas das organizações que operam no mesmo setor de atuação, potencializam a oportunidade de compartilhamento de experiências e conhecimentos, por representar o mesmo sentido para todos os participantes (NIGHTINGALE, 1998). Nessa abordagem percebe-se que os artefatos objetivos, produtos ou serviços, passam a desempenhar o papel de importância secundária, em virtude da destacada relevância dos aspectos não observáveis, implícitos, desse ambiente social.

Com base nesse pano de fundo, o autor constata que os próprios indicadores de inteligência competitiva, destinados aos gestores de marketing, refletem, de fato, os resultados da assimilação cognitiva de informações por meio de construção de rede de relações sociais (COHEN & LEVINTHAL, 1990; BROWN & DUGUID, 1991; ARIELY & CARMON, 2000; BURTON, 2000; FORCADELL & GUADAMILLAS, 2002), formadas por indivíduos que representam as empresas clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, entre outros atores presentes e apoiadores do evento, como representantes de entidades de classe, do governo e prestadores de serviços à organização do evento.

No entanto, a qualidade do teor da carga cognitiva assimilada pelos profissionais citados está diretamente relacionada à dimensão da capacidade e competência de natureza cognitiva, relacional e tecnológica (GARAVELLI; GORGOGNONE & SCOZZI, 2002). São essas três categorias que orientam a percepção seletiva dos indivíduos, influenciando a sua forma de perceber, apreender e internalizar os dados e informações que são relevantes para as organizações que eles representam (DAFT & WEICK, 2005).

As informações internalizadas são processadas e transformadas em conhecimento individual, desde que elas façam sentido para o indivíduo (MORT, 2001). Da mesma forma, a transferência e o compartilhamento desse conhecimento individual é condicionado a alguns fatores e variáveis, como a capacidade absorptiva dos indivíduos receptores e a vontade de transferir do transmissor. A própria organização deverá apresentar condições adequadas para receber as informações e tratá-las.

O referido tratamento pressupõe a compreensão dos aspectos técnicos do conhecimento, registro e aplicação para a atividade de inovação de um produto ou serviço dentro da organização. Nesse sentido, cabe mencionar que este se constitui em principal tarefa do gestor, o de estabelecer a coordenação necessária para a integração do conhecimento (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

O autor recomenda mais estudos similares tanto de caráter teórico quanto empírico, testando os conceitos, com o objetivo final de elaboração de um modelo de gestão de inovação.

REFERÊNCIAS

- ARIELY, Dan; CARMON, Ziv. Gestalt characteristics of experience: the defining features of summarized events. *Journal of Behavioral Decision Making*; Apr/Jun 2000; 13, 2; p. 191.
- BENTLEY, Trevor J. Gestalt: A philosophy for change. *Training Journal*; Sep 2005; p. 58
- BERNSTEIN, Mary. Identity Politics. *Annual Review of Sociology*; 2005; 31, p.47.
- BJÖRKMAN, I.; BARNER-RASMUSSEN, W.; LI L. Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. *Journal of International Business Studies*, v.35, n.5, p.443-455, 2004.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*; v.2, n.1, p.40-57, 1991.
- BUNDERSON, Stuart J.; SUTCLIFFE, Kathleen M. Work History and selective perception: Fine-tuning what we know. *Academy of Management Journal*; 1995; p. 459.
- BURTON, Yvette C. *Understanding the significance of Socially Constructed Conditions and Business Information Exchanges in Group Task-Goal Dynamics*. Tese de Doutorado para a obtenção de título de Doctor of Philosophy in Human and Organizational Systems na Fielding Institute. 2000.

CARRERAS MONFORT C. “Economía de la Britannia romana: La importación de alimentos.” *Publicacions i Edicions UB*. 2000.

CAVANAUGH, Suzette. Setting Objectives and Evaluation the Effectiveness of Trade Show Exhibits. *Journal of Marketing* (pre-1986); Oct 1976; 40, 000004 p. 100.

CHAHARBAGHI; Kazem; NEWMAN, Victor. Innovating: towards an integrated learning model. *Management Decision*. London: 1996. Vol. 34; Num. 4; p. 5.

CHAPMAN, R.; HYLAND, P. Complexity and learning behaviors in product innovation. *Technovation*, v.24, n.7, p.553–561, 2004.

CHRISTENSEN, Jens Froslev. Corporate strategy and the management of innovation and technology. *Industrial and Corporate Change*, 2002. Volume 11, Number 2, pp. 263-288.

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

COOK, S.D.N.; BROWN, J.S. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, v.10, n.4, p. 381–400, 1999.

DAFT, Richard; WEICK, Karl E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v.45, p.73-86, 2005.

DAGHFOUS, Abdelkader. Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study. *The Learning Organization*; 2004; 11, 1; p. 67.

DAVENPORT T.; PRUSAK L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FORCADELL, F. J.; GUADAMILLAS, F. A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to Innovation. *Knowledge and Process Management*; v.9, n.3, p.162-171, 2002.

FOSS, N. J.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. *Journal of International Business Studies*, v.35, n.5, p. 340–349, 2004.

GALEA, Christine. Maximize Your Trade Show Investment. *Incentive*; Apr 2007; 181, 4, p. 11.

GARAVELLI, A. C.; GORGOGNONE M.; SCOZZI B. Managing knowledge transfer by knowledge technologies. *Technovation*, v.22, n.5, p. 269–279, 2002.

GILIAN, Rice. Using the Interaction Approach to Understand International Trade Shows. *International Marketing Review*; 1992; 9, 4; p. 32.

GOPALAKRISHNA, Srinath; LILIEN, Gary L. 1995. A Three-Stage Model of Industrial Trade Show Performance, *Marketing Science* 14 (No. 1, Winter): 22-42.

GOPALAKRISHNA, Srinath; LILIEN, Gary L; WILLIAMS, Jerome D; SEQUEIRA, Ian K. Do trade shows pay off? *Journal of Marketing*; Jul 1995; 59, 3; p. 75

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, Winter Special Issue, 109–122, 1996.

HANSEN, K. (1996), “The Dual Motives of Participants at International Trade Shows,” *International Marketing Review*, 13 (2), pp. 39–53.

HANSEN, M.T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, *Administrative Science Quarterly* v. 44, n. 1, p. 82–111, 1999.

HANSSON, Thomas. Leadership by Activity Theory and Professional Development by Social Construction. *Systemic Practice and Action Research*; Oct 2002; 15, 5; p. 411.

HARA, O; BRADLEY S. Evaluating the effectiveness of trade shows: A personal selling perspective. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*; Summer 1993; 13, 3; p.67.

HENARD, D. H; McFadyen, M A. R&D knowledge is power. *Research Technology Management*; v.49, n.3, p.41-47, 2006.

HUBER, G.P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. *Organization Science*, v.2, n.1, p. 88-113, 1991.

HUBERMAN, Leo. *História da Riqueza do Homem*. Rio de Janeiro, ZAHAR Editores, 1977, p. 30

IKEHARA, Hideo T. Implications of Gestalt Theory and practice for the learning organization. *The Learning Organization*. Bradford: 1999. Vol. 6 Num. 2 p. 63.

KERIN, Roger A. and William L. CRON. 1987. "Assessing Trade Show Functions and Performance: An Exploratory Study." *Journal of Marketing* 51 (July): 87-94.

LAVILLE, Christian. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LE GOFF, J. *A civilização do ocidente medieval*. Lisboa: Estampa, 1995.

LI-HUA, Richard. Examining the appropriateness and effectiveness of technology transfer in China. *Journal of Technology Management in China*. Vol. 1, Num. 2, 2006. pp. 208-223.

LOASBY, B. J. Forum 'Knowledge, Evolution and the Theory of the Firm' – Introduction. *Journal of Management & Governance*; v. 5, n. 3-4, p.275-285, 2001.

MAIOR, Armando Souto. *História Geral*. São Paulo, Editora São Paulo, 1967, p. 190.

- MARTIN, X.; SALOMON, R. Knowledge transfer capacity and its implications of the theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, v.34, n.4, p.356-373, 2003.
- MAUSS, M. *Ensaio sobre a dádiva*. Lisboa: Edições 70, 1988.
- MIZRUCHI, Mark S.; FEIN, Lisa C. The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of Coercive, Mimetic and Mormative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*; Dec 1999; 44, 4; p. 653.
- MORT, J.. Nature, value and pursuit of reliable corporate knowledge. *Journal of Knowledge Management*; v.5, n.3, 222-230, 2001.
- NIGHTINGALE, P. A cognitive model of innovation. *Research Policy*, v. 27, n.7, p. 689–709, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PARK, Y.; KIM, S. Linkage between knowledge management and R&D management. *Journal of Knowledge Management*; v.9, n.4, p.34-44, 2005.
- PLUM, W. *Exposições mundiais no século XIX: espetáculos da transformação sócio-cultural*. Bonn: Friedrich Ebert Stiftug, 1979.
- POLANYI, M. *The tacit dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- POORANI, ALI A. Trade-show management: Budgeting and planning for a successful event. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*; Aug 1996; 37, 4; p.77.
- RAU, V. *Feiras medievais portuguesas: subsídios para o seu estudo*. Lisboa: Presença, 1983.
- RODNEY, McAdam. Knowledge management as a catalyst for innovation within organizations: a qualitative study. *Knowledge and Process Management*; Oct/ Dec 2000; 7, 4; p. 233.
- ROSENBERG, N. (1982) *Inside the Black Box: Technology and Economics*. New York: Cambridge University Press.
- SEBRAE, 2006 –Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, [on line] Disponível na Internet. URL <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 maio 2006.
- SERINGHAUS, F.H. ROLF and Philip J. ROSSON. 1998. "Management and Performance of International Trade Fair Exhibitors: Government Stands vs Independent Stands." *International Marketing Review* 15 (No. 5): 394-412.
- SHENKAR, O; Li, J. Knowledge search in international cooperative ventures. *Organization Science*, v.10, n.2, p.134-143;1999.

- SIMONIN, B. An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, v.35, n.5, p. 407–427, 2004.
- SORENSEN, C.; LUNDH-SNIS, U. Innovation through knowledge codification. *Journal of Information Technology*, v.16, n.2, p. 83-97, 2001.
- SPENDER J C. Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm. *Strategic Management Journal*, v.17, Winter Special Issue; p. 45-62, 1996.
- SPENDER J. C.; GRANT R. M Knowledge And The Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, v.17, Winter special issue, p.5-9, 1996.
- STOKOWSKI, Patricia A. Languages of place and discourses of power: Constructing new senses of place. *Journal of Leisure Research*; Fourth Quarter 2002; 34, 4; p. 368.
- STUMPF, Stephen A.; DUNBAR, Roger L. M. The effects of Personality Type on Choices Made in Strategic Decision Situations. *Decision Sciences*; Nov/Dec 1991; 22, 5; p. 1047
- SYMON, Gilian; CLEGG, Chris. Constructing identity and participation during technological change. *Human Relations*. Sep 2005; 58, 9; p. 1141
- SZULANSKI, G.. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, v.17, Winter special issue, p.27-43, 1996.
- TSANG, Eric W K. Organizational learning and learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*; Jan 1997; 50, 1; p.73.
- TSOUKAS, H.. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, v.17, Winter Special Issue; p.11-25, 1996.
- VON GLINOW, M. A.;TEAGARDEN, M The transfer of human resource management technology in Sino-US cooperative ventures: problems and solutions, *Human Resource Management*, v.27, n.2, p. 201–229, 1988.
- WALLER, Mary J.; HUBER, George O.; GLICK, William H. Functional background as a determinant of executives selective perception. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor: Aug 1995; Vol. 38, Num. 4; p. 943, 32 pp.
- WEBSTER, F. Jr. (1991), *Industrial Marketing Strategy*, Second Edition, John Wiley and Sons, New York.
- WEICK, Karl E. *Sensemaking in organization*. London: Sage, 1995.
- WINTER, S. G. *Conhecimento e competência como ativos estratégicos*. In: Klein, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualimark, 1998.

ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test, *Organization Science*, v.6, n.1, p. 76–92, 1995.

ZWIKAEEL, Ofer; BAR-YOSEPH, Benjamin A. Improving the capabilities of project team management using the Gestalt cycle of experience. *Team Performance Management*; 2004; 10, 7/8; p. 137.