

# GESTÃO DO CONHECIMENTO ALINHADA COM O CONCEITO DE VALOR PARA O CLIENTE

Maria Lúcia Corrêa Neves

Estudante do Programa de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da UFSC  
Mestre em Produção e Gestão Agroindustrial pela UNIDERP – Universidade para o Desenvolvimento do Estado  
e da Região do Pantanal

[Email: lucia.c.neves@uol.com.br](mailto:lucia.c.neves@uol.com.br)

Richard Perassi Luiz de Sousa, Dr.

Professor do Programa Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da UFSC

[Email: richard.perassi@uol.com.br](mailto:richard.perassi@uol.com.br)

**Resumo:** Este artigo apresenta os primeiros resultados de um processo de pesquisa que investiga os métodos de implantação de Gestão do Conhecimento (GC). A pesquisa considerou a hipótese de adaptar as ferramentas da etapa avaliação de GC sugeridas pelas bibliografias científicas ou pelas consultorias especializadas, com o objetivo de otimizar os resultados da implantação em micro e pequenas empresas (MPE). A pesquisa foi motivada pela constatação de que os administradores de empresas demonstram duas dificuldades básicas em relação a GC: (1) dificuldade de compreender o que é conhecimento; (2) dificuldade de saber o que fazer para explorar o conhecimento. De acordo com relatos informais obtidos de consultores que trabalham na implantação da GC, a dificuldade aumenta no segmento dos administradores de MPE. Identificou-se que a maioria das propostas de implantação de GC é vinculada aos produtos do planejamento estratégico da empresa e, neste caso, a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos fornecem o conteúdo do conhecimento desejado. Nestas propostas, a comparação do conhecimento necessário para atingir os objetivos estratégicos com o existente, ajuda a identificar as competências e habilidades que precisam ser desenvolvidas. Os consultores relatam, no entanto, que a cultura de planejamento estratégico não é consolidada no segmento das MPE. Parte das MPE não possui planejamento ou trabalha com planejamento de qualidade frágil. A pesquisa exploratória de natureza qualitativa utilizou a revisão da literatura como meio de pesquisa bibliográfica para estudar as ferramentas de análises de GC existentes e revisar os conceitos de GC, buscando identificar os fundamentos utilizados para definir o conteúdo do conhecimento. Os primeiros resultados da pesquisa permitiram tecer as seguintes considerações: (1) Existe fragilidade na implantação de Gestão do Conhecimento que alinha o processo de GC com o planejamento estratégico, sem verificar a pertinência e qualidade da estratégia organizacional; (2) Recomenda-se, na implantação de GC, independentemente da ferramenta escolhida ou do porte da empresa, ampliar a ênfase no desenvolvimento de competências e habilidades que possam gerar valor para o cliente; (3) Foi considerado oportuno, testar a implantação de GC em MPE, utilizando a equação de valor para o cliente para ajudar a identificar o conteúdo do conhecimento desejado; (4) Foi considerado, oportuno, também, utilizar as nove atividades que integram a cadeia de valor elaborada por Michael Porter para direcionar a etapa de identificação de GC nas MPE. A cadeia de valor de Porter reforça o foco na criação de valor para o cliente.

**Palavras chave:** Valor para o cliente, Ferramentas de avaliação de Gestão do conhecimento, Gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas.

**Abstract:** This article presents the first results of a research process that investigates the methods of deploying Knowledge Management (KM). The research considered the possibility of adapting the tools of evaluation of KM suggested by scientific literature or by specialized consultants, with the aim of optimizing the results of implementation in micro and small

enterprises (MSEs). The research was motivated by the finding that CEOs demonstrate two basic difficulties for KM: (1) difficulty understanding what is knowledge; (2) difficulty in knowing what to do to exploit knowledge. According to anecdotal reports obtained from consultants working in the deployment of the KM, the difficulty increases in the segment of administrators MSEs. It was observed that most of the proposed deployment of KM is linked to products of strategic planning and in this case, the mission, vision and strategic objectives provide the desired content knowledge. In these proposals, the comparison of the knowledge needed to achieve the strategic objectives with existing, helps identify the skills and abilities that need to be developed. The consultants report, however, that the culture of strategic planning is not consolidated in the segment of MSE. Part of the MSE does not have planning or work with planning fragile quality. The exploratory qualitative research used the literature as means of literature to study the tools of analysis of existing KM and KM reviewing concepts, seeking to identify the fundamentals used to define the content of knowledge. The first results of the survey allowed make the following considerations: (1) There is weakness in the implementation of Knowledge Management that aligns the KM process with strategic planning, without checking the relevance and quality of organizational strategy; (2) It is recommended, in the implementation of KM, regardless of the chosen tool or the size of the company, expanding the emphasis on developing skills and abilities that create value for the customer; (3) It was considered important to test the implementation of KM in MSE, using the value equation for the customer to guide the identification of the desired content knowledge; (4) It was considered appropriate to also use the nine activities that integrate the value chain developed by Michael Porter to direct the identification step of KM in MSE. The value chain of Porter reinforces the focus on creating value for the customer.

**Palavras chave:** Valor para o cliente, Ferramentas de avaliação de Gestão do conhecimento, Gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas.

## 1. Introdução

Drucker (1993, p.23) afirma existir uma crise nas empresas, que se estabelece pela migração da organização hierárquica, típica da sociedade industrial, para a organização baseada na informação: “hoje vemos o conhecimento como recurso essencial. Terra, mão-de-obra e capital são importantes, mas principalmente como restrições”.

Nokaka e Takeuchi (2004, p. 39) também abordam a crise no cenário empresarial e a importância do conhecimento no meio organizacional afirmando que “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento” e “as empresas bem sucedidas são as que criam constantemente novos conhecimentos.”

No meio empresarial existe consenso quanto a importância do conhecimento, mas há evidências de dificuldades na aplicação. Drucker (2010, p.5) aborda a dificuldade de tratar o conhecimento como recurso essencial porque “o conhecimento não é um recurso da empresa, é um bem social universal”.

Toffler (2003, p. 50), também, aborda a dificuldade do meio empresarial assimilar o novo papel do conhecimento registrando que, enquanto os demais recursos eram quantificáveis e finitos, “o conhecimento é, para todos efeitos, inexaurível” e, por consequência, parte significativa das teorias de gestão assimiladas não se aplica à economia pós-moderna.

Nokaka e Takeuchi (2004, p. 39) afirmam que “poucos administradores captam a verdadeira natureza da empresa criadora de conhecimento – menos ainda sabem como administrá-lo”. Os autores relatam duas dificuldades dos administradores: (1) dificuldade na compreensão do que é conhecimento e, (2) dificuldade em entender o que a empresa deve fazer para explorá-lo.

Relatos informais de consultores que atuam na implantação de Gestão do conhecimento confirmam esta dificuldade e sinalizam outras fragilidades que interferem no resultado da implantação de GC e, especialmente, na implantação dirigida ao segmento das MPE.

Esta pesquisa investiga os fundamentos dos métodos de implantação de GC para as empresas e, em especial, aqueles dirigidos para micro e pequenas empresas e considera a hipótese de adaptar as ferramentas de avaliação que são sugeridas pelas bibliografias científicas ou pelas consultorias especializadas, com o objetivo de encontrar um modelo mais didático e aderente à realidade destas organizações.

As empresas alvo são, portanto, aquelas com até cem funcionários. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), utiliza o número de empregados como critério de classificação do porte das empresas para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. Esta classificação define que no segmento Industrial, as Micro empresas são aquelas com até 19 empregados e as Pequenas com de 20 a 99 empregados. No Comércio e Serviços, as Micro possuem até 9 empregados e as Pequenas de 10 a 49 empregados (IBGE, 2003).

Para atingimento do objetivo desta pesquisa, na etapa de revisão da literatura, foi utilizado, além de outras referências, o artigo “Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: um estudo bibliométrico” que apresenta “quadros importantes para a fundamentação teórica dos estudos sobre GC e suas ferramentas de avaliação” (Freire et al, 2013, p. 17).

Assim, a seção 2 deste artigo, apresenta o conteúdo do conhecimento estratégico que, mais tradicionalmente, vem sendo utilizado para iniciar a implantação de GC. Na seção 3 são apresentados outros conteúdos sinalizados por diferentes conceitos de gestão do conhecimento.

Nas seções 4 e 5, apresenta-se a relação da gestão do conhecimento com conceitos da ciência aplicada Marketing e da disciplina Comportamento do consumidor. Na seção 6, a partir da revisão realizada, apresenta-se o esboço de um modelo alternativo para implantação de GC em MPE. Por fim, na seção 7, são apresentados os primeiros resultados da pesquisa que originou este artigo, traduzidos em quatro considerações.

## 2. O conteúdo estratégico do conhecimento alinhado com o planejamento estratégico

Existem muitas definições de gestão do conhecimento organizacional com diferenças que podem ser consideradas significativas. Percebem-se, por exemplo, diferenças quanto a quantidade de etapas do processo de gestão do conhecimento.

Young (2010) no Manual de técnicas e ferramentas da Associação Asiática (APO) classifica as etapas de GC em cinco: (1) identificação, (2) criação, (3) armazenamento, (4) compartilhamento e (5) aplicação. Nesta pesquisa, adota-se as etapas sugeridas neste manual que descreve ferramentas e técnicas dirigidas para pequenas e médias empresas, relacionadas porque já foram testadas e implementadas com sucesso.

A etapa “identificação” é o foco deste artigo que analisa os conteúdos estratégicos que devem nortear a implantação de GC.

Analisando as 19 (dezenove) definições de gestão do conhecimento organizacional apresentadas por Freire et al (2013) verificam-se diferenças na sinalização do conteúdo objeto da GC. Algumas definições sinalizam que o conhecimento a ser gerido é aquele que permite atingir os objetivos organizacionais ou estratégicos conforme Quadro 1.

Quadro 1: Definições de gestão do conhecimento alinhados com a estratégia organizacional

MURRAY e MEYERS (1997)	Conjunto de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para <b>atingir objetivos organizacionais.</b>
SPEK, SPIJKEEVERT (1997)	Controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro das organizações, de forma a <b>atingir seus objetivos estratégicos.</b>
DAVENPONT & PRUSAK (1998)	Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para <b>atingir plenamente os objetivos da organização.</b>

Fonte: Reprodução parcial do Quadro de Freire et al (2013, p 18/19)

A ligação da GC com a estratégia sinaliza que o conhecimento a ser identificado, criado, armazenado, compartilhado e aplicado é aquele que permite atingir os objetivos da empresa que, por sua vez, é definido pelo conteúdo da missão e visão de futuro.

Com base nestas definições, a comparação do conhecimento necessário para atingimento dos objetivos com o conhecimento existente, ajuda a identificar as competências e habilidades que precisam ser desenvolvidas ou criadas e os programas de implantação de GC priorizam estas lacunas.

Este é o modelo de implantação de GC mais tradicional e utilizado. No entanto, ele ampara a implantação em um produto – planejamento estratégico – oriundo de uma outra abordagem de gestão: a gestão estratégica disseminada nos anos 70.

O planejamento estratégico e os seus principais documentos, efetivamente, são bastantes difundidos no meio empresarial. É importante observar, no entanto, que ainda assim, os desempenhos das empresas não podem ser considerados genericamente bons.

Segundo Drucker (2010, p. 103), as empresas apresentam dificuldades em muitas áreas de conhecimento: “De cada 100 empresas iniciadas, 75 morrem antes do quinto aniversário, com falhas gerenciais como a maior causa de mortalidade”. O índice apresentado pelo Portal Brasil, referente ao ano de 2010, mostra que “58% das empresas de pequeno porte encerra as atividades antes de completar cinco anos” (Portal brasil, 2012)

É correto entender que a maioria das empresas possui planejamento estratégico? Será que os planejamentos estratégicos existentes são consistentes? O índice elevado de mortalidade das empresas do segmento MPE indica ausência de planejamento, planejamento imaturo ou dificuldade de execução do planejamento?

Entende-se que a implantação da gestão do conhecimento partindo de um planejamento estratégico maduro tem elevada probabilidade de ser assertiva. No entanto, considera-se temerário iniciar a implantação de GC nas MPE tomando como base, um planejamento que pode ser frágil ou, mesmo, investindo na construção de um.

Por esta razão, na próxima seção deste artigo, são apresentados os conceitos de gestão do conhecimento que permitem considerar a hipótese de substituir o planejamento estratégico como fonte de conteúdo do conhecimento.

### **3. Gestão do conhecimento e o conhecimento certo**

O Quadro 3 apresenta três definições de Gestão do conhecimento que sinalizam o conteúdo do conhecimento a ser gerido, com a expressão “conhecimento certo” ou “conhecimento adequado”.

Quadro 3: Definições de gestão do conhecimento alinhadas com o termo “conhecimento certo ou adequado”

PETRASH, 1996	É a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, para a tomada de decisão certa
SCHREIBER et al, 2002	Modelo de gestão que possibilita a melhoria da infraestrutura de conhecimento da organização com o objetivo de fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas na hora certa e no momento certo.
HO (2009)	Tem por objetivo proporcionar conhecimento adequado para as pessoas certas, no momento certo, auxiliando as tomadas de decisões e melhorando o desempenho do processo organizacional.

Fonte: Reprodução parcial do Quadro elaborado por Freire et al (2013, p. 18/19)

Os três conceitos apresentados são semelhantes e de fácil entendimento. Pode-se inferir, no entanto, que existirão dúvidas sobre qual é o conhecimento certo ou adequado. Seria todo conhecimento científico ou técnico da empresa, além do social, econômico e gerencial?

Na visão de Drucker (2010, p. 97), o conhecimento certo nas empresas é aquele que, quando aplicado a produtos e serviços, cria **valor** para o cliente despertando nele, a disposição para trocar seus valores monetários com a empresa: “Para que a empresa tenha sucesso, o conhecimento precisa, antes de mais nada, ter significado para o cliente em termos de satisfação e valor”. Para o autor, o lucro ou o resultado financeiro é o prêmio pela posse do conhecimento certo que é definido pelo cliente.

A ligação do conhecimento com valor para o cliente é apresentada na primeira definição de gestão do conhecimento do Quadro 4. Neste mesmo Quadro, transcreve-se uma definição que menciona a possibilidade de lucrar com o conhecimento.

Quadro 4: Definições de gestão do conhecimento alinhadas com a criação de valor para o cliente e a hipótese de “lucrar com o conhecimento”

BEEKMAN (1999)	Formalização das experiências, conhecimento e expertise, tornando-os acessíveis à organização para criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para clientes.
----------------	--

FIALHO et al (2006)	É a orientação quanto a produção de conhecimento e adoção de novas formas para aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento.
---------------------	--

Fonte: Reprodução parcial do Quadro elaborado por Freire et al (2013, p. 18/19)

Para Drucker (2010), o conhecimento certo de hoje é insuficiente para as inovações de amanhã e é importante a empresa, continuamente, questionar-se sobre os outros conhecimentos que precisam ser desenvolvidos. O autor afirma que não é comum uma empresa analisar o seu conhecimento, perceber que ele está ficando ultrapassado e investir na criação de novos: “ela provavelmente morreria muito antes de parar para analisar” (Drucker, 2010, p. 104).

Além da identificação do conhecimento atual que produz produtos ou serviços que são valorizados pelo cliente, é importante a preocupação com novos conhecimentos: “Progressivamente, as empresas têm afirmado que tornaram seus processos de inovação mais focados no mercado e mais orientados pelo cliente. No entanto, as taxas de insucesso para novos produtos continuam inaceitavelmente altas, com estimativas variando de 50% a 90%. (Kotler, Wolcott, Chandrasekhar, 2009, pág.07)

Os conceitos de gestão do conhecimento citados nesta seção, permitem considerar como conhecimento certo, aquele que tem valor para o cliente e o conhecimento que assegura o futuro da empresa, como aquele que produz inovações assertivas. Nesta direção, a seção 4 aborda as disciplinas que estudam o comportamento dos clientes.

#### **4. Gestão do conhecimento, Marketing e Comportamento do consumidor**

O marketing é uma disciplina aplicada e derivada da ciência comportamental, que, dentre outras questões, estuda o consumidor para a definição de estratégias mercadológicas mais assertivas.

As teorias de marketing foram desenvolvidas na década de 60. Drucker (1973, p.64), disseminando a importância do marketing, afirmava que “quando as ferramentas de marketing são bem aplicadas, o esforço de venda é mínimo”. Segundo Drucker (1973), a meta era conhecer e compreender o cliente tão bem, que o produto ou serviço se adaptasse a ele e vendesse por si só.

Pode-se transpor esta afirmação de Drucker(1973) direcionada para o marketing para os propósitos da gestão do conhecimento, inferindo que quando a GC em uma empresa identifica,

cria, armazena, compartilha e aplica o conhecimento certo, a empresa passa a produzir produtos ou serviços de valor para os clientes e, portanto, aceitos pelo mercado. Com esta visão, considera-se importante para o sucesso da implantação de GC, conhecer o comportamento do consumidor.

A disciplina Comportamento do consumidor é tratada por Schiffman e Kanuk (2000, p.5) como uma ciência interdisciplinar que investiga as atividades dos indivíduos relacionadas ao consumo: “O estudo do comportamento do consumidor é o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) em itens relacionados ao consumo.”

O comportamento do consumidor é um campo de estudo que empresta conceitos “de outras disciplinas científicas como a psicologia (o estudo do indivíduo), a sociologia (o estudo dos grupos), a psicologia social (o estudo de como o indivíduo age em grupo), a antropologia (a influência da sociedade no indivíduo) e a economia”. (Schiffman e Kanuk, 2000, p.6).

Para Kotler (2000), o comprador escolhe entre diferentes opções com base naquilo que parece proporcionar o maior valor. Outros autores também atrelam o sucesso de uma empresa à criação de valor.

Churchil e Peter (2003) afirmam que para um produto ou serviço ser bem sucedido e destacar-se, é necessário criar um valor superior para o cliente. Esses autores elaboraram uma equação para traduzir o valor para o cliente, apresentada na próxima seção.

## 5. Conhecimento de valor para o cliente

Churchill e Peter (2003) são autores do livro “Marketing criando valor para os clientes” e definem Valor como a diferença entre a percepção dos benefícios da aquisição e do uso dos produtos e serviços e a percepção dos custos para obtê-los. Este conceito é representado na equação ( $V_c = B - C$ ): valor para o consumidor é igual a benefícios menos custos (Figura 1).

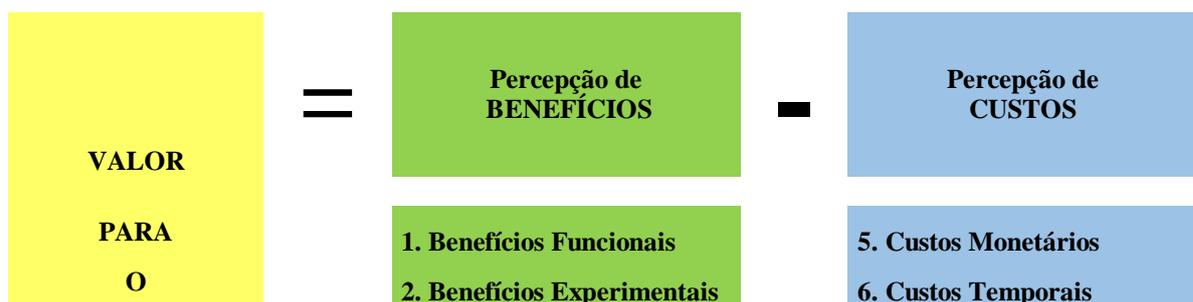




Figura 1 – Infográfico da equação cálculo de valor para o cliente adaptado pelos autores

As estratégias de agregação de valor podem ser elaboradas considerando-se uma ou mais variáveis que integram a equação de valor, entre os quatro tipos de Benefícios: (1) funcionais; (2) experimentais; (3) sociais; (4) pessoais, e os quatro tipos de Custos: (1) monetários; (2) temporais; (3) comportamentais; (4) psicológicos. O Quadro 5 traz a definição de cada uma das variáveis.

Quadro 5 – Quadro Definição de Benefícios e Custos para o cliente

<b>1. Benefícios Funcionais</b>	<b>Os benefícios tangíveis recebidos em bens e serviços.</b>
<b>2. Benefícios Experimentais</b>	<b>O prazer sensorial que o cliente obtém com produtos e serviços</b>
<b>3. Benefícios Sociais</b>	<b>As respostas positivas que os clientes recebem de outras pessoas por comprar e usar determinados produtos ou serviços</b>
<b>4. Benefícios Pessoais</b>	<b>Os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedades e uso dos produtos e pelo recebimento de serviços</b>
<b>5. Custos Monetários</b>	<b>A quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços</b>
<b>6. Custos Temporais</b>	<b>O tempo gasto comprando produtos e serviços</b>
<b>7. Custos Comportamentais</b>	<b>A energia física que os clientes dispõem para comprar produtos e serviços</b>
<b>8. Custos Psicológicos</b>	<b>A energia e tensão mentais envolvidas em fazer comprar e aceitar os riscos dos produtos.</b>

Fonte: adaptado pelos autores a partir dos conceitos de Churchill e Peter (2003).

Analisando as descrições das variáveis, é possível perceber as características multidisciplinares dos conhecimentos, competências ou habilidades necessárias para maximizar ou adicionar os quatro tipos de benefícios que agregam valor para o cliente e para minimizar ou eliminar os quatro tipos de custos.

Para Kotler (1999, pag. 126), a base de qualquer negócio é um produto ou serviço: “uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele”. Nesta direção, Drucker (2010, p. 97), alerta que produtos ou serviços “são somente o veículo para a troca do poder de compra do cliente por conhecimento da empresa”

A união dos dois conceitos permite a afirmação: a base de qualquer negócio é o conhecimento e uma empresa tem por objetivo oferecer conhecimento de maneira diferente e melhor.

Assim, entende-se oportuno, no processo de implantação de GC, identificar a presença ou a ausência de conhecimentos e competências codificáveis ou não com base nos conhecimentos que geram valor para o cliente, substituindo a implantação de GC que identifica a presença ou ausência de conhecimentos necessários para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Destaca-se, aqui, como exemplo, dentre as oito variáveis, a denominada **benefícios pessoais**. Os benefícios pessoais, segundo Churchill e Peter (2003), estão relacionados a sentimentos intangíveis decorrentes da aquisição ou consumo de determinado produto ou serviço.

De maneira diferenciada, como estratégia de agregação de valor, a ênfase nos benefícios pessoais é baseada no fato de que muitos consumidores se sentem bem ou afetivamente confortáveis, quando consomem produtos ou serviços que estão de acordo com seus afetos, suas crenças ou princípios éticos. Isso ocorre a despeito dos benefícios funcionais ou estritamente experimentais que esses produtos podem oferecer ou proporcionar.

Solomon (2002) denomina este sentimento de ligação nostálgica: “sentimento que ocorre quando o produto ganha um significado para o consumidor e atua como um elo com um eu do passado”.

Além deste aspecto, também alteram a percepção de valor dos produtos, outras ligações afetivas e simbólicas que, geralmente, caracterizam as relações culturais. Assim, questões éticas ou morais, religiosas e ambientais, entre outras, influenciam na aceitação, na valorização, na aquisição e no consumo de produtos.

Para Kotler (2000), as empresas, ao longo da evolução das ações mercadológicas, fizeram um excelente trabalho em relação à agregação de benefícios físicos e experimentais e à satisfação de necessidades e desejos de curto prazo dos clientes, mas se descuidaram dos interesses de médio e longo prazo destes consumidores e, mesmo, da sociedade.

A partir dessa afirmação, pode-se inferir que os conhecimentos ou competências que agregam benefícios físicos e experimentais estão bem disseminados e os conhecimentos que agregam benefícios pessoais precisam ser desenvolvidos.

Efetivamente, cresce o segmento de consumidores mais consciente, que busca o benefício pessoal de consumir produtos ou serviços produzidos por empresas com responsabilidade social e, portanto, produtos que ofereçam, como valor, este benefício pessoal. Paralelamente, produtos que não observam estas regras sofrem boicotes.

Na visão da Popcorn (1999, p. 143) “antigamente, bastava apenas fazer um produto razoavelmente decente e comercializá-lo” e, a partir dos anos 90, a “empresa precisa ter uma Alma”. A autora denomina esta necessidade de posicionamento de decência, afirmando que o consumidor deseja saber quem é a empresa antes de decidir comprar o que ela vende e isto se traduz por “anunciar publicamente sua política para o meio-ambiente, seu ponto de vista sobre os serviços de saúde e creches, como (se for o caso) você encara um país onde há *apartheid*, as outras marcas ou nome que você comercializa.”

Os sete parágrafos anteriores dedicaram a explicar, apenas, uma das variáveis da equação de valor – benefício pessoal, apresentada como um tipo de conhecimento que pode gerar valor para o consumidor.

Uma implantação de GC baseada em objetivos estratégicos em empresa que percebe apenas os benefícios tangíveis como geradores de valor para o cliente, vai apresentar, como conteúdo de conhecimento a ser criado ou desenvolvido, somente aquele capaz de criar ou expandir benefícios funcionais.

Já a implantação de GC que considere a equação de valor, vai induzir a avaliação da existência ou não dos diversos tipos de conhecimentos que agregam valor para o cliente, aumentando a possibilidade de sucesso da empresa.

O detalhamento de cada variável da equação não integra os objetivos específicos deste artigo. Considera-se importante, no entanto, registrar que o aprofundamento dos conceitos dos diferentes benefícios e custos, sinalizam os diversos conteúdos de conhecimentos explícitos e tácitos que agregam valor aos produtos e serviços.

Assim, trabalha-se com a hipótese de que a estrutura da equação de valor para identificação dos conhecimentos e competências da empresa oportuniza uma reflexão rica de conteúdo de conhecimento. Considerando esta hipótese, a próxima seção apresenta o esboço de um modelo de implantação de GC alternativo, objetivo desta pesquisa.

## **6. Proposta de ferramenta para a etapa identificação da Implantação de Gestão do conhecimento em MPE**

O Manual APO (Young, 2010) propõe focar o esforço de GC nas lacunas existentes entre as competências mapeadas e aquelas necessárias para atingimento dos objetivos. Para auditar o conhecimento já existente e as lacunas, o manual propõe um questionário com 42

perguntas. As perguntas do questionário são elaboradas observando aspectos que podem ser classificados em sete categorias: (1) Liderança em CG; (2) Processo; (3) Pessoas; (4) Tecnologia; (5) Processo de conhecimento; (6) Aprendizado e Inovação; (7) Resultado da GC (rentabilidade, produtividade, qualidade e crescimento).

Outras propostas de identificação de GC, sugerem classificar as perguntas observado os quatro fatores da metodologia de medição de gestão e desempenho Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton: (1) financeira; (2) clientes; (3) processos internos; (4) aprendizado e crescimento.

Após análise das opções, foi considerada a hipótese de investigar, também, para a implantação de GC em MPE, um conjunto de fatores mais didáticos e aderentes à realidade das micro e pequenas empresas.

Encontrou-se a cadeia de valor de Michael Porter (1998). Kotler (2006, p. 36) define a cadeia de valor proposta por Porter como uma “ferramenta para identificar as maneiras pelas quais pode-se criar mais valor para o cliente”.

Porter (1998) partiu da premissa que toda empresa consiste em uma síntese de atividades estruturadas para projetar, produzir, comercializar e sustentar um produto e identificou nove atividades que criam valor e custos: cinco atividades principais ou primárias e quatro atividades de apoio ou suporte.

Para Porter (1998, p. 257), “as atividades primárias são aquelas que criam, entregam, comercializam o produto ou serviço e provem pós-venda”. São elas: (1) Logística interna; (2) Operações; (3) Logística externa; (4) Marketing e vendas; (5) Serviço e “as atividades de suporte proporcionam os recursos de qualquer espécie e a infraestrutura para que as atividades primárias possam ocorrer” agregando valor para o cliente, ainda que indiretamente. São elas: (6) infraestrutura da empresa; (7) gerência de recursos humanos; (8) desenvolvimento de tecnologia; (9) fornecedores (Porter, 1998, p. 257).

Sugere-se, para elaborar o questionário que será aplicado na fase de identificação do conhecimento existente, criar perguntas direcionadas para as nove atividades, verificando como são realizadas, que conhecimentos utilizam e como podem ser melhoradas para gerar ainda mais valor para o cliente.

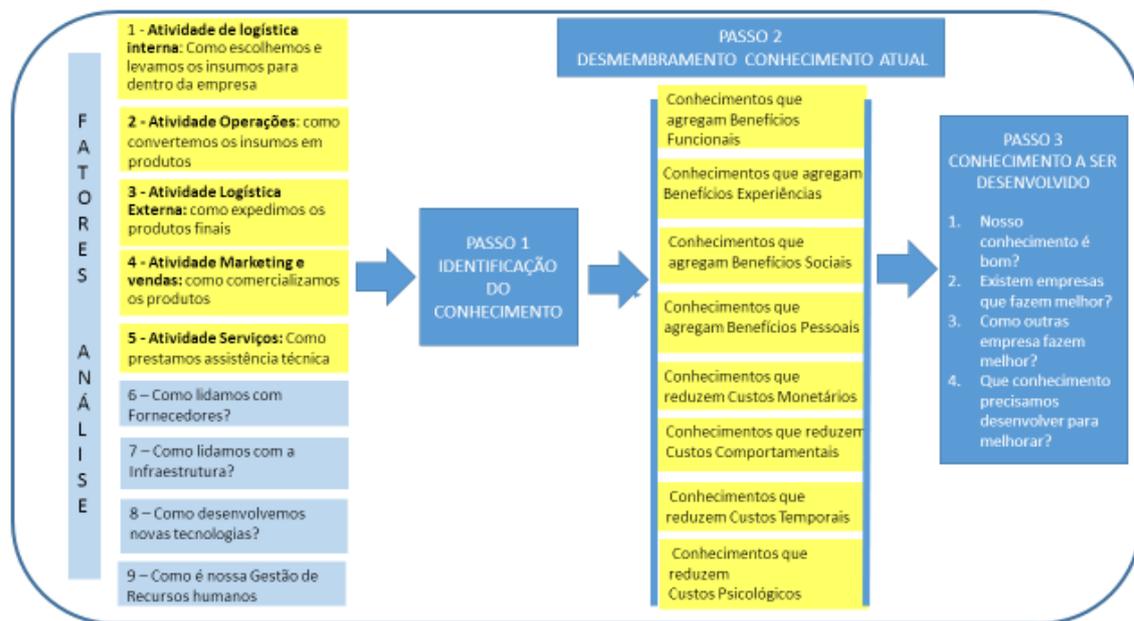
Este seria o primeiro passo do método aqui proposto para elaborar o questionário de identificação do conhecimento, conforme apresentado na figura 2.

O segundo passo seria, para cada atividade a ser identificada, avaliar os conhecimentos embutidos utilizando a ótica da equação de valor para o cliente conforme a figura 2.

Por exemplo, para auditar a atividade “logística externa”, o questionário investigaria: (1) Como é nossa logística de entrega hoje? (2) Que conhecimento usamos para desenhar nossa logística de entrega? (3) Nossa logística de entrega, hoje, agrega benefícios funcionais? Como? (4) Agrega benefícios experienciais? Como? (5) Agrega benefícios sociais? Como? (6) Agrega benefícios pessoais? Como? (7) Reduz custo monetário? Como? (8) Reduz custo temporal? Como? (9) Reduz custo comportamental? Como? (10) Reduz custo psicológico? Como?

Por fim, como terceiro passo, sugere-se que, para cada fator ou atividade auditada, além da identificação do conteúdo do conhecimento atual, seja identificado o conhecimento que precisa ser desenvolvido, agregando, ao questionário, as seguintes perguntas complementares: (1) Nosso conhecimento é bom? (2) Existem empresas que fazem melhor? (3) Como outras empresas fazem melhor? e (4) Que conhecimento precisamos desenvolver para melhorar? A Figura 2 resume o modelo que pretende ser construído.

Figura 2: Proposta de ferramenta para Análise de Gestão do conhecimento



Fonte: os autores

Na essência, todo modelo é simplificador e tende a não suportar a complexidade dos temas. A estrutura da equação de valor como apoio para comunicar o que é valor para o cliente, o conteúdo estratégico do conhecimento apoiado no cliente não tem a pretensão de preencher a amplitude do conhecimento que é distinto para organização, mas pode ser um modelo didático para iniciar o ciclo contínuo de desenvolvimento de conhecimento e competências nas micro e

pequenas empresas.

Paralelamente, a utilização das atividades da cadeia de valor de Porter para classificar e orientar as perguntas do questionário, sinaliza uma auditoria organizada, também, com a ênfase no cliente apresentando mais aderência à proposta de GC focada no valor para o cliente.

## **7. Considerações finais**

A pesquisa que investiga um modelo para implantação de GC em micro e pequenas empresas foi motivada por perceber, nos relatos de implantadores, dificuldades de implantação neste segmento de empresa. O processo de pesquisa identificou, no entanto, dificuldade de implantação em empresas de portes variados.

Foi possível observar concentração de modelos de implantação de GC alinhados com a estratégia organizacional. Sobre este aspecto, foi ponderado que percentual elevado de empresas não resiste ao tempo e que a baixa lucratividade daquelas que resistem, permite inferir que as empresas estão com problemas na elaboração ou execução de planejamento estratégico ou, mesmo, trabalhando sem planejamento.

Desta revisão, retirou-se a primeira consideração: existe fragilidade na implantação de Gestão do Conhecimento que alinha a GC com o planejamento estratégico, sem verificar a pertinência e qualidade da estratégia organizacional.

Na sequência, a revisão permitiu considerar que as ferramentas de avaliação de GC disponíveis no mercado, quando enfatizam o fator “cliente”, não destacam este fator dos demais. Desta revisão, retirou-se a segunda consideração: independentemente da ferramenta adotada, recomenda-se verificar se a empresa trabalha com o conceito de valor para o cliente, evitando o desperdício de, por exemplo, direcionar esforços em identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento que não agrega valor para o cliente e, portanto, sem potencial de gerar resultados.

Considerando: (1) as dificuldades relatadas na implantação, (2) a constatação de que, com frequência, a implantação de GC é alinhada com a missão, visão de futuro e objetivos estratégicos e (3) que o cliente tem pouca ênfase no processo de identificação de conhecimento, confirmou-se a oportunidade de estudar alternativas de implantação e mudar o foco do conteúdo de conhecimento.

Desta investigação, entendeu-se oportuno sinalizar como conteúdo do conhecimento,

aquele que gera valor para o cliente. A terceira consideração, portanto, aborda a oportunidade de utilizar a estrutura da equação de valor para o cliente como conteúdo central dos conhecimentos e das competências que devem ser identificados, criados, armazenados, compartilhados e aplicados.

Pesquisou-se as ferramentas existentes e os fatores tradicionalmente utilizados para amparar a auditoria de GC. A cadeia de valor de Porter foi percebida como adequada por apresentar conjunto de fatores que organiza as atividades da empresa de forma didática e aderente ao conceito de valor para o cliente. A quarta consideração, portanto, é que existe oportunidade de construir a ferramenta para auditoria de GC utilizando as nove atividades desenhadas por Michael Porter como conjunto de fatores a serem auditados.

A partir da terceira e quarta consideração foi esboçado um modelo para subsidiar a construção de um questionário para avaliação de GC. O modelo foi apresentado na figura 2.

Já nesta fase da pesquisa, é possível detectar uma fragilidade: o foco no cliente e a cadeia de valor de Porter deixam outros dois conteúdos de conhecimento sem a ênfase adequada: o Estilo de liderança e o Aprendizado e crescimento dos funcionários.

A atividade citada por Porter com o título “Gerência de recursos humanos” além de oferecer uma nomenclatura defasada, pode ser insuficiente para transmitir, de forma adequada, as criticidades dos fatores “aprendizado e crescimento dos funcionários” e do estilo de liderança” no sucesso da implantação da abordagem GC.

Não obstante a fragilidade relatada, a continuidade da pesquisa foi considerada válida. O próximo passo é, com base na Figura 2, construir o questionário que materializa a etapa identificação e, na sequência, aplicar a ferramenta elaborada para teste.

## 8. REFERÊNCIAS

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. *A Bíblia da inovação*. São Paulo: Leya, 2011.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter. **Management: Tasks, responsibilities, practices**. Nova York: Harper & Row, 1995

DRUCKER, Peter. **Administrando para obter Resultados**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FREIRE, Patrícia; UENO, Alexandre; DIAS, Marco A.H.; SANTOS, Neri. **Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: Um estudo bibliométrico**. Revista IJKEM. V.2, n.3, 2013 disponível na internet em <http://incubadora.p.eriiodicos.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/view/2322>

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1991

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; WOLCOTT, Robert C.; CHARNDRASEKHAR, Suj. **Masters of Value and Possibility: Optimizing the Marketing and Research & Development Relationship**: 2009

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: 2003. Disponível na internet em <http://www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/microempresa/>

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-creating company**. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PORTAL BRASIL. **Sobrevivência e mortalidade**. Publicado em 02/12/2012. Última atualização em 06/06/2013. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>

PORTER, Michael; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SCHIFFMAN, Leon.G; KANUK, Leslie L. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, Sexta edição. 2000

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do consumidor: Comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman. Quinta edição. 2002. 381 p.

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. **Criando uma nova civilização**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

YOUNG, R. Knowledge Management: tools and techniques manual. Asian Productivity Organization. Tokio. 2010.