

Codigo: 64

Autor1: JOAO PEDRO ALBINO

Instituicao1: UNESP

Autor2: ANA CAROLINA MANFRINATO PIMENTEL

Instituicao2: UNESP

Apresentador: JOAO PEDRO ALBINO

Tipo: Trabalho Científico

Tema: 4 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO RELACIONADAS À GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL / ATIVOS INTANGÍVEIS

Título: Uma Abordagem para Implantação de Gestão de Conhecimento em Empresas de Pequeno Porte: Um Estudo de Caso

Resumo: A busca por vantagem competitiva em um ambiente global deve considerar o uso do conhecimento tácito e explícito que circula dentro das companhias. Fatores diferenciadores podem ser facilmente replicados hoje em dia. Devido ao grande volume de conhecimento e informação, torna-se necessário criar um sistema que permita o gerenciamento do conhecimento considerado importante para as organizações.

Os modelos de Gestão do Conhecimento existentes atualmente estão, em sua maioria, baseados na realidade das grandes organizações. No Brasil, a maioria das empresas é de pequeno porte. Este trabalho apresenta um modelo simplificado para implementar Gestão do Conhecimento em empresas brasileiras de pequeno e médio porte, baseado em um estudo de caso com escopo limitado.

Apesar de algumas restrições financeiras e humanas, Gestão do Conhecimento pode ajudar empresas menores, preservando a memória organizacional e aumentando a eficiência de processos. Observar um caso único impede a generalização do modelo. Porém as recomendações podem ser usadas como referência em outras empresas, porque projetos deste tipo devem abordar questões intrínsecas a cada companhia.

O objetivo deste estudo é apresentar um modelo simplificado para planejamento de Gestão de Conhecimento em pequenas empresas no Brasil, considerando suas restrições e buscando também alcançar sua vantagem competitiva. Aspectos humanos são muito importantes em Gestão do Conhecimento, mas não é o foco deste estudo de caso. O modelo foi concebido presumindo a participação de todas as pessoas envolvidas.

PalavrasChave: Gestão de Conhecimento em Pequenas Empresas, Modelo de Projeto para Pequenas Empresas, Indicadores para Gestão do Conhecimento

1. Introdução

Grandes empresas buscam melhores condições para se tornarem competitivas. Companhias menores não têm o mesmo potencial econômico e não podem competir nas mesmas condições.

No passado, vantagem competitiva podia ser alcançada através de preço, marca ou outros fatores de diferenciação. Todavia, existem poucas formas de impedir que esses fatores possam ser duplicados por competidores.

A única fonte que não pode ser duplicada é o conhecimento tácito embutido nos processos e mentes dos colaboradores.

O objetivo deste estudo é apresentar, com um estudo de caso único, um modelo simplificado para planejamento de Gestão de Conhecimento em empresas menores do Brasil, considerando suas restrições e buscando alcançar vantagem competitiva. Aspectos humanos são muito importantes em GC (Gestão do Conhecimento), mas não é o foco deste estudo de caso. O modelo foi concebido presumindo a participação de todas as pessoas envolvidas.

2. Referências teóricas

O ambiente econômico atual é caracterizado por volatilidade, alta rotatividade, mudanças internacionais e competição global de acordo com Bergeron (2003). Como resultado, de acordo com o autor, é impossível competir sem colaboradores eficientes e sem um método para gerenciar o conhecimento das pessoas, além de todos os processos e tecnologias envolvidas.

Muitas empresas brasileiras sobrevivem, mesmo sem estes requisitos apresentados por Bergeron (2003). Mas elas poderiam obter benefícios com o gerenciamento de conhecimentos tácitos e explícitos. Elas estão ‘sobrevivendo’ mas poderiam agir estrategicamente e superar seus competidores usando conhecimento corporativo. Para ficar no Mercado, Davenport e Prusak (2000) afirmam que as organizações devem voltar sua atenção ao conhecimento embutido nas rotinas e processos..

Na empresa estudada, muitos detalhes importantes nos processos são conhecidos somente pelos operadores, ou seja, a pessoa que lidam com isso no dia-a-dia. Estes detalhes não são registrados em nenhum lugar e, na maioria das vezes, ficam retidos nas mentes das pessoas.

Isto também ocorre com conhecimento relacionado a Mercado e clientes. Representantes comerciais e funcionários do departamento de vendas acumulam informações e conhecimentos específicos que são importantes e nem sempre são registrados ou expressamente comunicados para outros. Como obter conhecimento útil para a empresa que ajude a definir uma estratégia adequada para ser diferente de seus competidores? Como fazer colaboradores entender as necessidades dos clientes quando eles raramente têm contato com o mercado?

Traduzir os desejos dos consumidores e superar competidores não é fácil. Os departamentos de *marketing* ou de vendas são os principais responsáveis por isso – entender o mercado – pois, normalmente, o chão de fábrica não tem contato com clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

A empresa estudada tem problemas para definir prioridades nos objetivos de desempenho, por que em cada estado do país e em cada nicho de Mercado existe uma escala de valores própria – e que ainda podem mudar de acordo com fatores sazonais ou alteração de contexto.

Vantagem competitiva pode ser alcançada de várias maneiras, através da manufatura, diferenciação por produto, marca, preço ou tecnologia. Mas o que impede que concorrentes também atinjam esta vantagem? Como obter uma vantagem competitiva sustentável? Quando outros atingem uma vantagem competitiva, ela perde força e força a empresa a buscar outros diferenciais.

No passado, qualidade e foco no cliente eram grandes diferenciais. Apesar de estes fatores serem ainda muito importantes, eles não mais diferenciadores, pois os conceitos estão largamente disseminados no mercado. A falta destes requisitos desqualifica uma empresa, mas sua presença não garante vantagem sustentável.

Davenport e Prusak (2000) dizem que é virtualmente impossível impedir que concorrentes copiem ou melhorem novos produtos, métodos e processos, devido à grande mobilidade de idéias e disponibilidade de tecnologia. Tecnologia, preços baixos e qualidade não é mais proteção significativa para companhias. De acordo com os autores, a única vantagem sustentável viria do uso inteligente do conhecimento corporativo.

Para gerenciar o grande volume de informações e conhecimento que circulam todo dia nas empresas, é necessário criar um sistema que permita seu armazenamento, recuperação e reuso. Este é um dos temas de estudo da GC, e deve contar com suporte de tecnologia, para ajudar no processo de captura, distribuição e compartilhamento de conhecimento pela organização, ligando especialistas humanos com conhecimento documentado num sistema único e integrado.

Apesar de a tecnologia ser uma ferramenta muito importante, o processo de GC depende majoritariamente das pessoas que devem usá-la para ajudar a empresa a atingir seus objetivos. O fator mais importante é o humano, porque o conhecimento reside na mente das pessoas, e se elas não estiverem motivadas e treinadas para compartilhá-lo, nada fará a GC dar certo. Um projeto de GC deve também considerar o tipo de negócio, cultura e limites financeiros. Outras questões incluem tempo necessário ao projeto, responsabilidades e papel dos colaboradores.

Todo projeto de GC deve começar com objetivos claros e bem definidos. Os resultados esperados devem ser medidos e trazer resultados financeiros positivos, mesmo que indiretamente. Para que isso ocorra, é necessário que o projeto esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e os indicadores de desempenho devem ser definidos com cuidado.

3. Características das empresas de menor porte

O Brasil tem características peculiares quanto à administração de negócios. De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Médias Empresas), 98% das empresas brasileiras são pequenas, atingindo um total de 4 milhões de empresas. Estes dados consideram somente empresas formalizadas e não contam os milhares de negócios informais, que existem por todo o país.

De acordo com Terra (1999), no Brasil observa-se o crescimento da produtividade das empresas, apesar deste índice estar ainda abaixo dos países ricos. Isto também é observado na alteração da estratégia, mudando o foco de redução de preço e racionalização da manufatura para satisfação dos desejos do cliente (como melhorar qualidade e diminuir tempo de entrega).

Por outro lado, o baixo índice de produtividade é relacionado à baixa escolaridade média do brasileiro. O Brasil precisa aumentar investimentos em capacitação tecnológica, por ter alto grau de conhecimento tecnológico, que é difícil de transferir (TERRA, 1999).

Administradores brasileiros têm que administrar suas empresas encarando situações bem diferentes das vividas por empresas maiores (LAS CASAS, 2006). O proprietário toma todas as decisões principais e toma conta de muitas das operações administrativas. Apesar de alguns aspectos estarem centralizados na administração, isso permite uma visão mais ampla do negócio.

De acordo com Las Casas (2006), o administrador brasileiro é muito versátil e sua maior dificuldade é a falta de fontes de financiamento, o que impede a empresa de ter abordagem mais profissional, por não poder contratar colaboradores de alto nível e força a improvisação com a estrutura existente.

Torres (2003) afirma que pequenas empresas tem foco na eficiência de tarefas e não estão preocupadas em gerenciar conhecimento. Estas empresas estão preocupadas em satisfazer as necessidades dos clientes e manter a qualidade dos produtos, mas ainda não estão focadas em conhecimento. Para elas, GC não deve se resumir a criação de uma base de dados, mas também buscar um modo de facilitar o fluxo de conhecimento.

Companhias menores são mais flexíveis, mas a informalidade excessiva pode ser um problema. Na maioria das vezes, processos e regras não são registradas, permitindo a perda de conhecimento corporativo e memória organizacional (KRUGLIANKAS; TERRA, 1999).

As principais questões em projetos de GC em empresas menores são: restrições de orçamento, sobrecarga de tarefas e falta de tempo para se dedicar ao projeto. Para vender esses problemas, é necessário começar com projetos menores, escopo limitado e que mostre resultados concretos mais rapidamente.

4. Pesquisa de campo

De acordo com Yin (1989) um estudo de caso é uma investigação empírica que verifica um fenômeno atual em um contexto real. O propósito é pesquisar quando o limite entre o fenômeno e o contexto não é claro e múltiplas evidências são usadas. O caso pode ser único (uma empresa é estudada) ou múltiplo (mais de uma empresa é estudada). De acordo com o autor, o estudo de caso deve ser usado quando comportamento relevante não puder ser manipulado e quando é possível fazer observações diretas.

A metodologia escolhida foi o estudo de caso único, exploratório e qualitativo. As técnicas usadas foram: observações diretas do objeto de estudo, entrevistas não-estruturadas com pessoas-chave e interações informais com clientes, representantes, fornecedores e colaboradores. Dados foram colhidos entre setembro de 2006 e setembro de 2008. Os participantes foram: gerentes e diretores da empresa (departamentos comercial, financeiro, administrativo e de produção), representantes comerciais que participaram na Convenção Anual de Vendas (de 26 a 27 de agosto de 2008, na cidade de São Paulo) e ainda clientes que visitaram o stand da empresa na Feira Escolar 2008 (São Paulo).

O estudo de caso foi escolhido por causa das características da GC. Não existem métodos estabelecidos para implementar GC, especialmente em empresas menores. Autores mostram que cada projeto tem características únicas, porque deve estar ligado a aspectos intrínsecos da empresa. Logo, cada projeto de GC é um caso único, apesar de haver alicerces similares. É um problema atual, em contexto real sem teoria formal.

4.1. Modelo proposto

Baseado nas recomendações das referências bibliográficas, foi proposto um conjunto de recomendações para planejar um projeto de GC, além de um modelo de base de dados. O modelo não foi aplicado no objeto de estudo, o que seria necessário para testar sua aderência e

eficiência. Ele não pode ser generalizado por ser baseado em um caso único, com escopo limitado. As recomendações podem ser usadas como referência para outros modelos.

No modelo, os passos genéricos a seguir foram propostos:

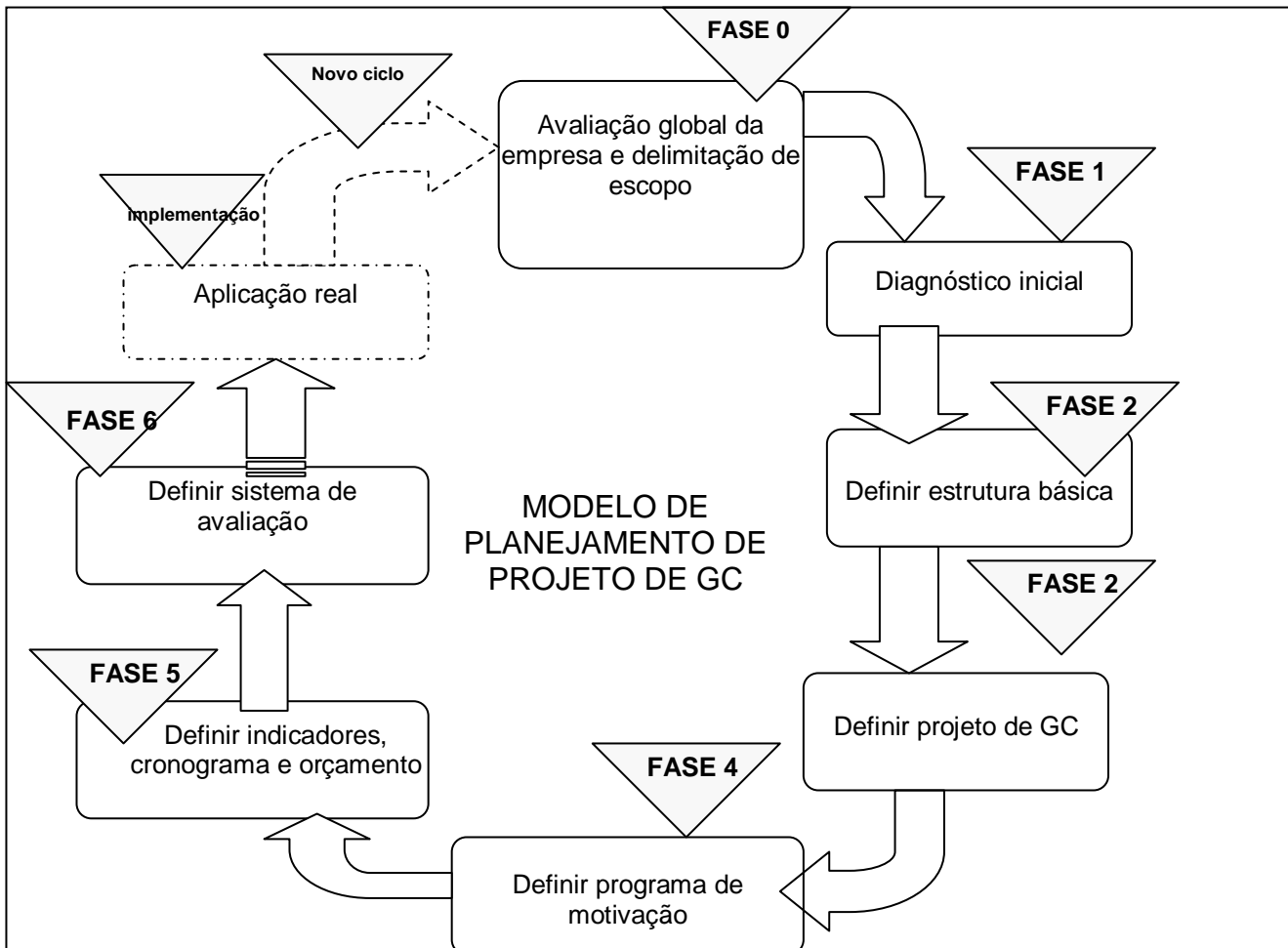


FIGURA 1: Modelo para planejamento de implementação de GC

Fonte: Pesquisador

Deve ser observado que o foco do projeto era registrar e comunicar conhecimentos tácitos e explícitos do departamento de vendas para ajudar estrategicamente na performance da empresa. As questões tinham o propósito de buscar fontes de informação relacionadas a este escopo delimitado e possíveis práticas de GC existentes.

4.2. Descrição da Empresa

Para a aplicação empírica, foi usada como objeto de estudo uma indústria que fabrica produtos de papelaria, brinquedos e mobiliário escolar, na cidade de Bauru, Estado de São Paulo, Brasil. A empresa vive um momento de profunda reestruturação devido a intenso crescimento experimentada nos últimos anos e devido a mudanças no estilo administrativo.

A região de Bauru teve um crescimento econômico significativo nos últimos anos. De acordo com Jornal de Cidade (2008), o PIB anual da cidade é de aproximadamente R\$ 4,9 bilhões e há expectativa do crescimento de ultrapassar a média nacional; a cidade é a 49ª em volume de

exportações no estado de São Paulo e tem 15.851 empresas, sendo 1.147 indústrias. A economia é pulverizada em vários ramos e a maioria das empresas é de pequeno porte.

A empresa estudada é de administração familiar e está passando para a segunda geração. Além disso, ela busca certificação ISO e passa por processo de reestruturação profunda devido ao intenso crescimento ocorrido nos últimos anos. A empresa está buscando abandonar hábitos de empresa pequena e agir mais como uma empresa grande, com processos formalizados e redefinindo sua identidade.

Obtém ainda participação expressiva no Mercado, seus produtos podem ser encontrados em todo o país, tendo 65 representantes comerciais. É uma empresa de médio porte, de acordo com a classificação do SEBRAE, com aproximadamente 100 colaboradores e vendas anuais em torno de R\$ 10 milhões. A empresa tem 400 produtos em seu mix e também exporta para México, Bolívia, Uruguai e Panamá.

Foi observado que, devido ao aumento nas vendas, a empresa está perdendo conhecimento importante. Quando era menor, a comunicação informal dos processos e decisões não era um problema. Mas com mais colaboradores, alguns conhecimentos e informações não fluem para as pessoas certas na hora certa. Logo, desenvolver um projeto de GC neste momento pode ser importante. O escopo delimitado (marketing – manufatura) pode usar técnicas de GC para alavancar mais ainda o crescimento da empresa.

4.3. Exemplificação do modelo

Assumindo que as fases 1 e 2 sejam executadas com sucesso e que a empresa considera o projeto de GC viável, foi apresentado um exemplo do uso do modelo:

Fase 3: Definir projeto de GC

- **Definir objetivo**

O projeto pretende capturar informações e conhecimentos estratégicos do departamento de vendas e do mercado que possam ser acessados por colaboradores da manufatura, buscando disseminar as necessidades dos clientes.

No estudo de caso, promoveria o aumento da comunicação entre toda a equipe de vendas. Além disso, outros agentes (clientes e colaboradores) poderiam usar estas informações para ajudar a empresa em suas estratégias competitivas.

- **Definir ferramentas de GC e codificação**

O projeto poderia usar uma base de dados com casos, associada à ferramenta de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED). Esta estrutura é intuitiva e simples, e usuários não perderiam muito tempo com treinamento. Casos seriam avaliados de acordo com critérios da empresa. É importante observar: relevância do conteúdo dos casos, gerenciar crescimento da base e atualização dos casos.

Na companhia estudada, conhecimento externo (de clientes e representantes) é muito importante, porque colaboradores internos dificilmente tem contato com estes agentes externos. Conhecimento interno também é importante, mas é mais fácil de capturar. CBR (Raciocínio Baseado em Casos), recomendado por Awad e Ghaziri (2003) deve ser usado quando existem situações similares com regras difíceis de definir. Estas são características do relacionamento com clientes, que é o foco deste projeto. Estes casos seriam ligados ao cliente ou regiões, e seriam alimentados por colaboradores internos, representantes ou clientes.

Clientes tem comportamentos diferentes nas diversas regiões do país. Medir o que é importante é difícil, pois eles tem percepções e valores diferentes. O objetivo da base de

dados seria tentar capturar as diferentes perspectivas e valores dos clientes e transmiti-los a equipe interna. Isso permitiria a toda a empresa analisar aspectos peculiares de cada cliente ou região. A base de dados poderia ser acessada pelo site da companhia e poderia ter a estrutura abaixo:

Quadro 1: Itens da base de conhecimento

Item	Descrição
Autor	Usuário que incluiu caso.
Cliente ou região	Cliente, grupo de clientes ou região relacionados ao caso.
Aspecto	Palavra chave ou assunto.
Problema	Descrição da situação.
Solução	Descrição da situação.
Avaliação	Novo contexto ou resultados que foram alcançados com a solução apresentada.
Classificação de aspectos importantes	Classificação de quais objetivos de desempenho (de acordo com Slack (1999) ou outra classificação) foram mais importantes de caso.
Observações	Dados adicionais
Número de acessos	Quantas pessoas acessaram o caso (alimentado automaticamente).
Ultimo acesso	Última data de acesso ao caso (alimentado automaticamente).

Seria necessário um agente de busca, através de palavras-chave, para acessar os casos e mostrar outros relacionados. Se a empresa tiver um software de gerenciamento, como um ERP (Enterprise Resource Planning), o que ocorre na empresa estudada, os casos poderiam estar ligados a outras informações do ERP. Assim que a base contivesse certo volume de casos, a incidência de casos por cliente ou por região poderia ser calculada. Abaixo, são apresentados exemplos de registros na base:

Quadro 2: Exemplo de registro na base de conhecimento.

Autor	José Representação
Cliente ou região	Papelaria Papel Colorido
Aspecto	Produtos com danos
Problema	Produto X chegou ao cliente danificado. Após investigação, concluiu-se que ocorreu devido a transporte inadequado e a empresa não foi responsável pelo ocorrido.
Solução	Reforçar e melhorar embalagem do produto X, assegurando que o transporte não danifique o produto.
Avaliação	Custo de nova embalagem não foi significativo comparado com a satisfação do cliente. Devido a danos no produto X, ele estava comprando do concorrente. A imagem da companhia foi recuperada porque, além de provar que o problema não era de má qualidade, foi oferecida uma solução adequada ao cliente.
Classificação de aspectos importantes	Flexibilidade para se adaptar a nova situação.
Observações	--
Número de acessos	--
Ultimo acesso	--
Autor	

- **Definir indicadores de performance:**

Os indicadores no estudo de caso podem ser:

- Aumentar pedido médio;
- Satisfação do cliente;
- Aumentar base de clientes;
- Aumentar (%) contribuição e acesso a base;

- Satisfação dos colaboradores;
- Número de benefícios implementados por idéias da base;

Depois da aplicação inicial, este modelo poderiam ser revisto e melhorado, de acordo com observações dos usuários.

Estes indicadores mostram aspectos considerados importantes pela empresa: qualidade e entrega rápida. Preço também é importante, mas não essencial em todas as regiões. Os indicadores são fáceis de entender, o que ajuda no monitoramento. Outros itens no modelo não foram descritos aqui, por depender de aplicação real.

5. Conclusões

Muitos fatores particulares de uma empresa devem ser considerados em um projeto de GC. Nem todas elas estarão aptas a implementar um programa de GC porque ele depende de redefinição de processos, orçamento e equipes dedicadas. Na empresa estudada esta redefinição já está em curso, devido à implantação de ERP e processo de certificação ISO.

Formalização, organização, armazenagem e uso estratégico de alguns conhecimentos organizacionais podem ser o diferencial que as empresas precisam para superar concorrentes. Para implementar GC, mesmo que parcialmente, é importante para ajudar a companhia com sua estratégia. A companhia deve ter uma estrutura tecnológica mínima, organização e definição de processos para tornar a implementação possível. No contexto estudado, a estrutura tecnológica é adequada, mas a companhia deve avançar ainda na sua reorganização interna.

No modelo proposto, vantagem competitiva seria obtida pela manufatura. Todavia, para ajudar a manufatura a entender como obter esta vantagem, é necessário capturar, codificar e comunicar o conhecimento do departamento de vendas, porque tem contato com o mercado. Isto significa que, para alcançar vantagem competitiva é importante gerenciar conhecimento que ajudaria nesta estratégia. A vantagem competitiva seria alcançada através do uso inteligente da memória organizacional aplicada a manufatura.

O modelo proposto não abordou uma questão importante em GC: aspectos humanos e organizacionais, que incluem, além do outras questões, motivação e sistemas de recompensas. Estes poderiam ser desenvolvidos em trabalhos futuros. Por ser baseado em estudo de caso único, o modelo não pode ser generalizado. As recomendações podem ser referências para outros projetos e contribuir para identificar o uso de iniciativas de GC em empresas menores. Devido ao a falta de padronização em GC, cada caso é único e empresas devem buscar pela experiência de outras, adaptando os modelos existentes.

Referências

AWAD, Elias M.; GHAZIRI Hassn M. **Knowledge Management**. Estados Unidos: Prentice Hall, 2003.

BERGERON, Bryan. **Essentials of Knowledge Management**. New Jersey: John Willey & Sons Inc., 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working Knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

JORNAL DA CIDADE: **Viva Bauru 360º 112 anos**. Bauru: [s n], 1º. ago 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

KRUGLIANSKAS, Isaak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção – Edição Compacta**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para a classificação de empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 13 set 2006.

_____. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 13 set 2006.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: aspectos contextuais e estudo exploratório sobre as práticas em empresas brasileiras**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação da Escola Politécnica da USP. Disponível em <<http://www.terraforum.com.br/teses>>. Acesso em 19 out 2006.

TORRES Jr., Alvaír Silveira. **Arquiteturas Organizacionais e Gestão do Conhecimento nas PMEs**. In: KRUGLIANSKAS, Isaak; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. cap. 8.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. USA: Sage Publications Inc., 1989.