

CHRISTIANE ESPINELLI

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
NAS NOVAS PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO E
MARKETING**

RIO DE JANEIRO
2004

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS NOVAS PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING

Christiane Espinelli

**Monografia apresentada ao Programa de
Graduação da Escola de Comunicação da
Universidade Federal do Rio de Janeiro,
como pré-requisito para obtenção
do grau de Bacharel em Comunicação
Social, Habilitação em Publicidade e
Propaganda.**

Orientadora:

Mônica Machado

RIO DE JANEIRO
2004

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS NOVAS PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING

Christiane Espinelli

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social,
Habilitação Publicidade e Propaganda perante à BANCA
EXAMINADORA composta pelos Professores:

Prof^a. Mestre Mônica Machado - Orientadora.

Prof. Dr. Victorino de Oliveira

Prof. Dr. Luiz Sólton Galotti

**Aprovada em
Nota**

Rio de Janeiro
2004

EPÍGRAFE

As idéias que defendo não são minhas. Eu as tomei emprestadas de Sócrates, roubei-as de Chesterfield, furtei-as de Jesus. E se você não gostar das idéias deles, quais seriam as idéias você usaria?

(DALE CARNEGIE)

*Se você planeja um ano, plante arroz.
Se você planeja dez anos, plante árvores.
Se você planeja 100 anos, forme pessoas.*

(PROVÉRBIO CHINÊS)

Em memória

Faço uma homenagem ao meu pai. Que queria tanto que isso acontecesse e não viu nem a jornada começar.

AGRADECIMENTOS

À Deus. Por Seu amor incondicional e por todas Suas maravilhas.

À minha mãe, que me apoiou todos os dias da minha vida.

Aos meus tios Suely e Jorge, que pavimentaram meu caminho até aqui.

Aos meus amigos, sem exceção, porque cada um deles, de uma forma ou de outra, me ajudou a construir o que sou.

Ao André, meu cunhado, o mais novo personagem da minha família animada.

DEDICATÓRIA

Dedico essa monografia à minha irmã Patricia Espinelli.
Que me mostrou que é possível chegar, mesmo quando as situações não te favorecem.
A pessoa mais bem sucedida que já conheci!

(CHRISTIANE ESPINELLI)

SUMÁRIO	Pág.
INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I - A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	15
1.1 Aspectos Históricos.....	15
1.2 Considerações Gerais.....	20
1.3 A Gestão do Conhecimento e as Organizações de Aprendizagem.....	22
1.4 A Valorização do Capital Humano na Gestão do Conhecimento.....	23
1.5 O Valor do Capital Intelectual.....	27
1.6 A Gestão do Conhecimento como Desafio Empresarial.....	27
CAPÍTULO II - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS BASEADAS NO CONHECIMENTO.....	31
2.1. O Significado e o Papel da Tecnologia.....	31
2.2 Papel da Tecnologia na Melhoria do Desempenho Empresarial.....	32
2.3 Tecnologia da Informação.....	33
2.4 Sistemas de Informações – SI.....	34
CAPÍTULO III - O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	40
3.1 O Papel da Comunicação e as Estratégias de Marketing.....	40
3.2 Aspectos Teóricos do CRM.....	42
3.3 Escopo do CRM.....	44
3.4 O CRM Como Estratégia Competitiva.....	45
3.5 Modelos	46
CAPÍTULO IV - A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	48
4.1 A Busca por Melhores Resultados	48
4.2 O Endomarketing, o Marketing Interno das Organizações.....	50
4.3 A Importância do Endomarketing para a Alavancagem dos Negócios.....	51
4.4 Solidificar O Endomarketing.....	52
4.5 A Importância da Comunicação	54
4.6 Comunicação, Trabalho em Equipe, Resultados.....	56
ADENDOS E DESCOBERTAS.....	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	73

ESPINELLI, Christiane. *A influência da gestão do conhecimento nas novas práticas de administração e marketing*. Orientadora: Mônica Machado. Rio de Janeiro, ECO/UFRJ, 2004. 68 p. Monografia. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. Curso Comunicação Social habilitação Publicidade e Propaganda.

RESUMO

Esta pesquisa pretende avaliar o papel da comunicação organizacional como ferramenta para criação de estratégias de marketing, com o uso efetivo da informação e do conhecimento. Destaca-se a importância crescente de novas tecnologias da informação no processo da gestão do conhecimento. São estudados novos formatos organizacionais que surgem através de novo padrão de produção que se baseia no capital intelectual. É feito um levantamento das dificuldades encontradas para a implantação dessas novas estratégias que podem originar novas formas de relacionamento com clientes externos e internos. Enfatiza-se o valor do capital humano como fator primordial para o alcance de resultados otimizados na empresa face ao novo mercado altamente competitivo.

ABSTRACT

This research intended to evaluate the paper of Communication in creating marketing strategies for the effective use of information and knowledge in the companies. The increasing of new Information Technologies in the process of the Knowledge Management. It was also studied the new company's format that appears through this form of production which is based on the intellectual capital and the difficulties found for implement this new strategy. Because of that, there are new forms of relationship with the internal and the external client understanding the value of the human capital as primordial factor to get better results for the company face to the new highly competitive market.

INTRODUÇÃO

Essa pesquisa se constitui em um estudo bibliográfico, cujo conteúdo resultou da sistematização de idéias, em diferentes abordagens, de autores diversos, sobre a *Gestão do Conhecimento*, procurando enfatizar a importância que tem, hoje, esse conhecimento, à luz da ciência, como fator de crescimento e desenvolvimento para a empresa, assim como as vantagens competitivas que toda empresa espera alcançar dentro do contexto econômico atual.

A escolha pelo método de pesquisa bibliográfica deveu-se principalmente às características e peculiaridades que o método permite, como por exemplo, apropriação crítica de conhecimentos e ampliação de saberes, possibilitando conclusões baseadas em análises de autores - cujos estudos, voltados para o campo do conhecimento científico-tecnológico -, encontram grande aceitação no meio acadêmico, científico e empresarial.

De um modo geral, esse trabalho procurou avaliar o papel da Comunicação em criar estratégias de marketing para o uso efetivo da informação e do conhecimento nas empresas face a importância crescente das novas TIC's no processo da Gestão do Conhecimento e, por conseguinte, analisar os novos formatos organizacionais que surgem através desse novo padrão de produção que se baseia no capital intelectual.

A conjuntura contemporânea, marcada pela globalização e pelas novas tecnologias de comunicação e informação, exige que os estados de Comunicação Organizacional (e Empresarial) assumam uma maior complexidade, tendo em vista a necessidade de trabalhar com os diferentes vetores da produção e consumo presentes hoje no mundo atual: o acirramento da concorrência, a segmentação do público e da mídia, a introdução de novas tecnologias que exigem o gerenciamento em tempo real, a participação vital do consumidor na produção e assim por diante.

Nesse sentido, é importante que se estude, no campo da comunicação, todo o conjunto de questões que antes estavam compartimentadas em várias áreas ou disciplinas tais como

administração & gestão, economia, ciência da informação, marketing e assim por diante. Ao longo dos últimos anos, o próprio campo da comunicação experimentou uma espécie de “alargamento”, o que significa que hoje aqueles que se ocupam dos estudos de comunicação têm, necessariamente, que transitar por outras áreas para que possam dar conta do que hoje se entende efetivamente como comunicação.

O presente estudo toma como ponto de partida as definições de conhecimento encontradas por Nonaka e Takeushi (1997), onde o mesmo é derivado das informações já encontradas nas empresas. É proposto aqui uma teoria de criação de conhecimento, na qual apresentam o ciclo em que ocorre a conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, a partir da combinação entre o conhecimento tácito e explícito. A informação, portanto, é o insumo primário da geração do conhecimento.

Baseados em que o conhecimento é criado a partir de vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e explícito, Nonaka & Takeuchi (1995), postulam a existência de quatro modos de conversão de conhecimento, a saber:

1. **Socialização:** é o processo pelo qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados. Na prática empresarial, ocorreria mediante treinamentos no local de trabalho, interações com o cliente, etc.
2. **Externalização:** é considerado como o modo mais importante porque permite a criação de novos e explícitos conceitos, além de facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos que, normalmente, são de difícil verbalização.
3. **Combinação:** baseia-se na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia da informação. Envolve o uso intenso de mídia como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas, redes computadorizadas e educação formal. Por tais características, esse modelo é considerado o preferido no Ocidente.

4. *Internalização*: processo em que os membros da organização passam a vivenciar o resultado prático do “novo conhecimento”, ou seja, desenvolvem um conhecimento operacional.

Devido ao reconhecimento do papel fundamental do conhecimento para as organizações, a sua gestão tem sido muito discutida atualmente. Entretanto, o fato de o assunto ter ganhado maior destaque na mídia nos últimos anos, não implica na inexistência prévia desta prática. De acordo com Sveiby (2001), Terra (2001) e Cavalcanti *et. al.* (2001), desde os tempos mais remotos, o homem das cavernas já realizava esta gestão à medida que transmitia informações, como por exemplo, os melhores lugares para se obter comida, e transferiam suas habilidades, como por exemplo a de fazer fogo.

Na realidade atual da economia do conhecimento, as organizações precisam gerir o crescente volume de conhecimento produzido, não como nos tempos remotos, mas de forma estruturada e consciente. Davenport & Prusak (1998, p. 14,15) afirmam que conhecimento não é algo novo, “o que é novo é o seu reconhecimento como ativo corporativo e o entendimento da necessidade de geri-lo.”

Spek (1994) *apud* Sveiby (2001), afirma que a gestão do conhecimento consiste de atividades gerenciais que focam no desenvolvimento e controle do conhecimento na organização para cumprir objetivos organizacionais.

Para Davenport & Prusak (1998, p.53, 61), a Gestão do Conhecimento é “o esforço para aumentar a eficiência dos mercados do conhecimento”. O conhecimento não se torna um ativo corporativo valioso nas organizações enquanto este não estiver acessível, e, quanto maior o grau de acessibilidade do conhecimento, maior o valor deste para as organizações. Ferramentas tecnológicas da informação são adequadas para auxiliar a implantação da Gestão do Conhecimento, pois facilitam o armazenamento e distribuição proporcionando o intercâmbio de conhecimento. Sem tecnologia necessária para codificar o conhecimento e torná-lo amplamente disponível, as transações do conhecimento serão limitadas.

Quanto à coleta de dados, buscou-se a utilização de múltiplas fontes de evidência. Os principais métodos e fontes de coleta de dados foram: Internet, na qual se obteve dados históricos e dos resultados mais recentes da aplicabilidade do conhecimento em empresas nacionais; livros, principalmente os de José Cláudio Cyrineu Terra (Terra, 2001), Mckenna (1992), Sveiby (2001), Cavalcanti *et. al.* (2001), Da Venport & Prusak (1999) e Analisa Brum (2003). Apostilas, textos avulsos também foram utilizados sempre levando-se em consideração o valor literário das informações.

A metodologia adotada baseia-se nos conceitos de monografia de análise teórica sugerido por Tachizawa (2003), de forma a estabelecer uma organização coerente de idéias, originadas de bibliografia de autores consagrados que escreveram sobre o tema escolhido. Os trabalhos foram desenvolvidos de forma coerente à monografia representativa de uma análise teórica. Todo o material coletado foi organizado a partir de resumos e fichamentos que aos poucos foi possibilitando a formação de um corpo consistente de idéias que, encadeando-se entre si, facilitou a compreensão do assunto e possibilitou apresentá-lo dentro de uma seqüência que se considerou ideal para a explanação do assunto da forma mais compreensível possível.

Assim sendo, foi possível dividir o trabalho em cinco capítulos assim distribuídos:

Capítulo I, apresenta a gestão do conhecimento e a mudança organizacional, sob o ponto de vista do saber científico, mencionando como esse conhecimento se tornou vital para o desempenho ótimo das organizações na atualidade. Enfatiza a valorização do capital humano na gestão do conhecimento mostrando como as empresas, ao longo de sua trajetória, vêm incorporando, em suas estruturas, diferentes profissionais, cujos perfis de atuação dependem diretamente do uso e interpretação da informação.

O capítulo II, destaca o importante papel da tecnologia da informação para o aumento da competitividade de produtos no mercado através da redução de custos, do aumento da produtividade, da redução do tempo de produção e através de uma produção mais flexível em função das variações do mercado.

O Capítulo III aborda algumas metodologias de gestão do conhecimento e as confronta com os passos básicos de estratégias de implantação de marketing de relacionamento. O objetivo é mostrar a ligação existente entre o marketing de relacionamento e a gestão do conhecimento e a importância de se gerir o conhecimento sobre os clientes para se conquistar um efetivo relacionamento com estes últimos.

Por fim, o Capítulo IV trata da importância do marketing interno nas organizações (*endomarketing*), como sendo uma estratégia para que haja uma interação maior entre setores, alimentada pela consciência do marketing entre funcionários, maiores informações, descentralizações de tomadas de decisões e também flexibilidade da organização.

CAPÍTULO I

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

1.1 Aspectos Históricos

A transformação na economia política do capitalismo do final do séc. XX traz mudanças significativas nas relações de consumo, nas configurações geográficas e geopolíticas, poderes e práticas administrativas. Toda a dinâmica de desenvolvimento e crise ocorrida no século XX está associada não somente a um modo de regulação, mas também a um modo de produção. Nesse sentido, dois modelos se destacam como importante marco para uma condição pós-moderna: o Fordismo e Pós-Fordismo (ou período de acumulação flexível), que a partir da combinação de diversos fatores, permitiram um crescimento econômico e acumulação de capital de maneira contínua e crescente. Segundo Harvey (1998), esses dois modos de produção, que permitiram aos países que os adotaram desenvolver-se intensivamente durante o século XX, tende a alastrar-se por todo esse século.

Conforme explica Harvey (1998), um modo de produção extrapola o espaço da indústria, estendendo-se por toda a sociedade, uma vez que envolve não só o modo de organização da produção, a participação e remuneração dos empregados, mas ainda a regulação das atividades industriais por governo e sindicatos, o tipo de concorrência existente, a participação do país no cenário internacional e outros fatores que determinariam um contexto muito amplo, no qual é possível que um país produza valor e acumule riquezas ao longo de um período de tempo.

Tendo sido configurado, testado e aprovado, um modo de produção passa a ser copiado por outras indústrias e até mesmo por outros países. Dessa forma, as mesmas condições que favoreceram o desenvolvimento de um modelo acabam por torná-lo inviável, quando outros modelos são criados em outros países. Assim, cada país apresenta o seu modo de regulação. Cada modo de regulação, por conseguinte, apresentaria determinadas condições que favoreceriam ou

dificultariam tanto a produção e acúmulo de riquezas quanto as relações externas de um país, o que favoreceria ou dificultaria, por sua vez, seu crescimento e fortalecimento no cenário mundial.

Como modelo de produção no regime de acumulação e no modo de regulamentação social e política, o Fordismo buscou incessantemente atingir a economia de escala - ou seja, reduzir os custos de fabricação através da diluição dos custos fixos em uma grande quantidade de produtos fabricados. O sistema de produção em massa foi, certamente, um grande avanço na tecnologia de produção, especialmente se comparado ao sistema artesanal existente anteriormente. Para desenvolver seu sistema de produção, Ford foi forçado a desenvolver um complexo sistema de relações que extrapolaram o âmbito das fábricas e indústrias por todo o mundo, atingindo profundamente todo o estilo de vida das pessoas e dos países pelo mundo afora, influenciando não só o modo como as pessoas trabalham e obtém renda, mas também aquilo que consomem, admiram e o modo como vivem.

O Fordismo proporcionou grandes vantagens competitivas aos países e organizações que o adotaram. Através desse sistema de produção, foi possível expandir rapidamente a produção, reduzindo os custos unitários de fabricação, de modo a atender a grande demanda reprimida existente nos países em desenvolvimento.

Grandes investimentos foram realizados durante todo o desenvolvimento do Fordismo, de modo a ampliar a capacidade produtiva e conquistar novos mercados emergentes, gerando uma distribuição de renda e acelerando o desenvolvimento de outros setores, como transportes, construção civil, e indústrias de bens de capital.

Durante a primeira metade do século XX, o Fordismo, em suas diversas variações, representou o principal motor de desenvolvimento econômico dos países que a ele aderiram, mesmo durante a recessão no entre guerras. Entretanto, essa estrutura político-econômico-social começa a apresentar sinais de falência no início dos anos setenta, de um lado, com a crise do petróleo e a formação de extraordinária liquidez financeira em dólares fora dos Estados Unidos - os *euro-dólares* e, de outro lado, o comportamento de consumo deixa de preferir produtos padronizados, de acordo com o sistema fordista, e passa a exigir maior diferenciação e customização, o que

inviabiliza a economia de escala, criando o imperativo de economia de escopo - a viabilização de produção em pequenos lotes de maneira lucrativa.

Os mercados consumidores tornam-se extremamente instáveis, voláteis e diferenciados. Se o mercado muda rapidamente, isso encurta o período de vida dos produtos. Se isso acontece, é necessário produzir-se sempre produtos diferentes e criando novidades. Sob esse aspecto, o *Detroit Model* não conseguia dar conta dessa nova exigência. Não conseguia oferecer condições para que as plantas industriais pudessem efetuar mudanças rápidas no elenco de produtos e na composição dos próprios produtos. Seus princípios organizacionais e sua tecnologia não permitiam responder a essa nova exigência.

O desenvolvimento do campo da pesquisa tecnológica também contribuiu para que o modelo fosse superado. Os avanços tecnológicos mexeram com a tecnologia de base física da produção. Produziram inovações de grande fôlego que contribuíram para que a automação rígida fosse abandonada, dando lugar a um tipo de automação mais flexível que permitia responder às demandas do novo mercado.

A crise do fordismo foi gerada pela sua inflexibilidade em aderir a novos parâmetros que não exclusivamente técnicos, isto é, relacionados exclusivamente à organização da produção, mas também por parâmetros sócio-econômicos com conseqüências diretas na relação capital-trabalho. Isso ocorre na medida em que a crise passa a ser protagonizada pela sociedade como um todo, o que vai exigir dos sistemas-empresa uma nova base institucional, conseqüente com as novas realidades econômicas, políticas e sociais em que o determinante é o mercado.

Dessa forma, o Fordismo, bem como o modernismo, chegam ao seu limite; surgindo a necessidade de se estabelecer novas condições industriais, substituindo a produção em massa pela produção customizada, substituindo a ação gerencial burocrática por uma mais flexível aumentando a satisfação do consumidor. Era necessário o surgimento de um novo modo de produção e de regulação que estimulasse a competição e aumentasse a agilidade empresarial. Essas condições estavam sendo demonstradas em num novo modelo, advindo do Japão, que propunha um modo de modo de produção denominado de produção enxuta ou produção flexível.

Essas experiências podem representar os primeiros sinais da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta: a acumulação flexível. (Essa fase é também denominada de Pós-Fordismo ou Toyotismo).

Esse período é caracterizado principalmente pela diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nos sistemas-empresa. Resulta da evolução das condições institucionais, alimentadas pelo desenvolvimento tecnológico - em especial a tecnologia eletroeletrônica, que não só possibilita, mas também demanda mudanças significativas nos sistemas de produção utilizados pelas principais empresas do mundo. Inclui a utilização de estruturas organizacionais mais horizontalizadas e menos compartimentalizadas e a utilização de políticas inovadoras de recursos humanos, justificados pela globalização da economia, pelo desenvolvimento científico e tecnológico e pela valorização da cidadania. É caracterizada também por uma mecanização flexível, associada à multifuncionalização da mão de obra, ao sistema de qualidade total e à produção *just in time*.

O trabalhador passa a fazer trabalho mais complexo e desafiador. A mudança da natureza do trabalho de gerência exige uma qualificação intelectual, representada pela capacidade de pensar abstratamente, pelo raciocínio indutivo e pela exigência de uma concepção teórica dos processos aos quais os dados se referem, não somente dos trabalhadores das fábricas, mas também daqueles dos escritórios.

Conforme explica Dreifuss (1996), a microeletrônica, a digitalização das redes, a utilização de novos meios e suportes de transmissão de dados e informações contribuem para a criação de meios, serviços e produtos cada vez mais sofisticados. Essas inovações tecnológicas são responsáveis pela implantação do paradigma da separação entre as redes e os serviços, que marca definitivamente a tendência de reforma nos modelos políticos, tecnológicos, administrativos, econômicos e sobretudo de gestão das economias.

Nessa conjuntura, ocorre a redefinição das formas tradicionais de produção e gestão de empreendimentos, visto tratar-se de uma época caracterizada por novidades tecnológicas que se sofisticam e se inserem nos modelos produtivos em grande velocidade. Nesse sentido, tanto a revolução tecnológica em curso (que envolve a robótica, a informática a biotecnologia, a tecnologia dos materiais e a sofisticação dos aparelhos orientadores da opinião pública e agenciadores de comportamentos) quanto a organização dos megaconglomerados e dos mega-mercados, bem como o super desenvolvimento dos capitais especulativos e dos signos como mercadorias (de softwares a logomarcas ou códigos genéticos sob *copyright*) imprimiram uma série de novas determinações ao capitalismo.

Nesta passagem do capitalismo monopolista para a nova fase do capitalismo globalizado a produção vai sendo superada em fenômenos de geração - seja a reprodução de capitais voláteis (que se deslocam por variados campos, multiplicando-se em fenômenos especulativos de toda ordem), seja pela reprodução de bens intangíveis (softwares e outros).

A extração de recursos de produção se torna a mola propulsora da acumulação quando o trabalho científico se transforma na principal fonte de valor econômico, produzindo informações que, como bens intangíveis, são propriedade privada do capital. Tudo isso acaba por desencadear um clima de competição desenfreada em busca de domínio de mercado fazendo com que grandes empresas encontrem as mais diversas formas de associarem-se para que, a partir dessa fusão, seja duplicada sua força de capital para a maximização de sua capacidade de competição.

Essa fusão causa um cिरramento dos desequilíbrios econômicos regionais, em razão das vantagens econômicas e comparativas existentes em certas regiões dos países ou blocos que possuem maiores economias de aglomeração, melhores condições de infra- estrutura e maior facilidade de integração regional dentro dos mega-mercados.

As corporações – agora espalhadas por diferentes regiões do planeta, passam a enfrentar a diversidade cultural, política e social próprias do local de suas instalações. Passam a depender, cada vez dos recursos tecnológicos para a sua atuação global e, dada a velocidade crucial das tecnologias da informação, necessitam de reformulação estratégica e da excelência de recursos

humanos e suas competências, para adquirir vantagem competitiva. A aquisição de conhecimento passa a ser premente. Os mercados se tornam mundiais. Assim sendo, para competir é preciso estar preparado para se lançar de forma criativa e inovadora, sempre às novidades que surgem no mercado.

É definitivo estar em busca constante de novas descobertas, aquisição de parâmetros que resultem sempre na realização de novas possibilidades. Dessa forma, o novo paradigma de atuação das corporações estratégicas passa a ser o de que a melhor maneira de conseguir talento e dinheiro por trás de novas idéias promissoras é adotar um sistema baseado no conceito de mercado (de idéias, talento e dinheiro), que utilize revisão dos pares e fontes alternativas de custeio.

O fundamento real para o crescimento e a inovação consiste nos ativos (marca, relacionamentos com os clientes) e nas competências (qualificações, e as idéias que estão presas nas mentes das pessoas) de uma empresa. A meta é construir sistemas que imitem o mercado, onde idéias, talento e capital possam encontrar-se rapidamente.

A mudança estratégica pode ser definida como o realinhamento entre a organização e o ambiente que influi na realização dos objetivos organizacionais. Dado que tal mudança é realizada para aprimorar a capacidade da empresa de sobreviver através do alcance de seus objetivos e satisfazendo as pessoas ou grupos que exerçam poder sobre a organização. Esse processo de resgate do conhecimento nas organizações, através do conhecimento dos seus funcionários, de banco de dados, dos processos de trabalho e do próprio relacionamento com a sociedade, sejam clientes ou usuários de serviços e fornecedores, é estudado a partir do campo de estudo denominado a Gestão do Conhecimento.

1.2 Considerações Gerais

Conforme explica Da Venport (1999), o conhecimento resulta da experiência condensada, dos valores, de informações contextuais e *insight* (discernimento) de uma pessoa e que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Estando na

mente das pessoas, estas transformam a informação em conhecimento fazendo comparações, analisando as conseqüências, buscando as conexões e trocando com outras pessoas as informações recebidas.

Nas organizações, o conhecimento está embutido em documentos, rotinas processos, práticas e normas organizacionais e conduz à ação no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na tomada de decisões acertadas em relação a clientes, na formulação de estratégias para enfrentar os concorrentes, na logística a ser adotada, etc.

A aquisição de conhecimento é explicada por Lima (1997), da seguinte forma:

As mensagens sobre o mundo constituem o verdadeiro conhecimento e representam a forma de informações que se tem da realidade. O sistema conceitual/valorativo de cada indivíduo constitui seu modelo de mundo. Pensar é um ato reflexivo que se aprende no cotidiano e na ciência. Pensamento e emoção se complementam. As informações internalizadas se estruturam em conceitos. As pessoas apresentam sistemas conceituais similares simplesmente porque são educadas da mesma maneira e assim condicionadas, o que não significa que estejam vendo a mesma realidade absoluta. A realidade é relativa e as coisas podem ser comentadas apenas até o ponto em que são similarmente compreendidas por outras pessoas. A visão de realidade interfere no estabelecimento de paradigmas, teorias, modelos e cenários. (p. 49).

Quando o conhecimento pára de evoluir, transforma-se em opinião ou dogma. Pela sua importância, o conhecimento está sendo considerado um ativo corporativo, e as empresas bem-sucedidas perceberam que é necessário geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado que dedicam à obtenção de valor baseado em outros ativos que são tangíveis. Quanto mais as empresas dominam o conhecimento, maior será a sua vantagem competitiva. Nesse sentido, o conhecimento torna-se vital porque todos os aspectos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento: *know-how* técnico, projeto de produto, estratégias de marketing, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. Por trás disso tudo está a inteligência humana. (CHIAVENATO, 2000).

A gestão do conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, para gerar,

incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização, sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas.

Ao contrário do que acontecia antigamente – quando as pessoas guardavam o conhecimento por meio da confidencialidade -, a gestão do conhecimento (*knowledge management*) procura orientar a empresa inteira para produzir o conhecimento, aproveitá-lo, disseminá-lo, aplicá-lo e lucrar com ele. Cada pessoa precisa agregar valor aos processos e produtos da empresa e esse valor é alcançado a partir do compartilhamento do conhecimento. Assim sendo, o conhecimento precisa ser divulgado por toda a organização; retê-lo seria o mesmo que interromper ou retardar o processo de inovação.

O conhecimento organizacional é muito mais dinâmico que o conhecimento individual em razão do impulso que recebe das mais variadas forças. A criação do conhecimento organizacional ocorre em um processo em que a organização facilita e amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte de uma rede de conhecimentos da organização.

1.3 A Gestão do Conhecimento e as Organizações que Aprendem

Segundo Senger (1990 *apud* CHIAVENATO, 2000, p. 522) a gestão do conhecimento impõe o conceito de organizações de aprendizagem. Uma organização da aprendizagem é aquela que facilita o aprendizado de todos os seus membros e transforma-se continuamente. O núcleo da organização do aprendizado, segundo Chiavenato (2000), é composto de cinco “disciplinas”, que constituem programas de longo prazo de desenvolvimento, aprendizado e prática organizacional. As cinco disciplinas são:

1. **Maestria pessoal:** é o aumento da capacidade de desenvolvimento individual.
2. **Modelos mentais:** são *insights* como referência para ações e decisões no ambiente de trabalho.
3. **Visão compartilhada:** significa a criação de compromisso com objetivos comuns de trabalho.

4. **Aprendizado em equipe:** é a capacidade de desenvolver conhecimento e habilidades coletivas. Habilidades sociais e capacidade de relacionamento interpessoal são importantes.
5. **Pensamento sistêmico:** como uma ferramenta mental para lidar com os processos de mudança. Pensar globalmente, ver a totalidade.

Ainda segundo Chiavenato (2000), essas cinco disciplinas constituem a essência da organização que evolui permanentemente, que se adapta ao seu ambiente competitivo e que traz novas contribuições ao cliente e aos seus membros. O aprendizado permanente constitui um ciclo de eterna mudança, envolvendo sensibilidade e consciência em relação ao ambiente em que a organização opera (visão estratégica), evolução permanente de atitudes e crenças (cultura organizacional) e desenvolvimento de habilidades e conhecimento (gestão do conhecimento).

1.4 A valorização do Capital Humano na Gestão do Conhecimento

Novas e importantes percepções emergem quando as empresas passam a ser vistas sob a ótica do conhecimento. Hoje, as inovações tecnológicas, cada vez mais acessíveis a todos os setores econômicos, reduziram a distância diferenciadora entre as empresas, que passaram a ter possibilidade de acesso a novidades e evoluções surgidas em qualquer parte do mundo. O principal foco gerador de riqueza não é mais o trabalho manual, e sim o intelectual. Empresas pobres de bens, mas ricas de cérebros passam a ser as mais valorizadas, como as consultorias, as agências de publicidade e criação, as empresas de auditoria, as empresas criadoras de softwares e de novas soluções informatizadas, bem como as empresas “ponto com.”

Na sociedade pós-industrial, o último estágio é a sociedade do conhecimento, na qual a criação, distribuição e manipulação da informação constituem a principal fonte de geração de riquezas. Se a nova riqueza é o conhecimento, capital e trabalho passam a ser menos antagônicos. Capital é cada vez mais o capital intelectual, capital de relacionamento, capital de marca e identidade. E trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar e gerir idéias, de conectar-se, comunicar-se e relacionar-se com pessoas, sejam elas clientes, parceiros, outros profissionais e até mesmo o

círculo familiar e de amigos, já que qualidade de vida influencia o resultado final do trabalho. (REZENDE, 2002).

Para Stewart (1998), o capital intelectual constitui a matéria intelectual, como o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e experiências que podem ser utilizadas para gerar riqueza. Capital intelectual é, enfim, o conhecimento existente em uma organização que pode ser usado para criar uma vantagem diferenciada. Quanto mais inteligente, sofisticada e integrada à nova economia, caracterizada por um alto grau de diversificação, velocidade e complexidade, mais chances a empresa terá em sobreviver e crescer.

O capital intelectual de uma empresa é composto por alguns ativos intangíveis que podem ser divididos em três categorias:

➤ **Ativos de mercado**

São os bens intangíveis que guardam relação com o mercado, tais como a carteira de clientes e respectiva fidelidade, as relações com acionistas, bancos e fornecedores, os acordos de cooperação e alianças estratégicas, tecnológicas, de produção ou comerciais, as marcas registradas e respectiva imagem no mercado, os canais de distribuição, as licenças e franquias. Esta categoria de ativos é importante na medida em que proporciona vantagem competitiva à empresa, assegurando aos seus clientes melhor conhecimento de sua identidade e ações.

➤ **Ativos de competência individual**

Compreende o conhecimento, o *expertise*, a perícia, as habilidades, a capacidade criativa e de liderança dos funcionários da empresa. São as qualidades intrínsecas ao ser humano enquanto indivíduos e, portanto, não pertencem à empresa. Mais que recursos humanos, são o capital humano.

➤ **Ativos de estrutura**

É a estrutura organizacional formal e informal da empresa. O conjunto das tecnologias, ferramentas, processos e metodologias responsáveis pelo funcionamento do negócio. Nesta

categoria se incluem os softwares e redes de comunicação utilizados, as bases de dados, os sistemas de direção e gestão, as atividades de pesquisa e desenvolvimento, os segredos de fabricação e know-how, as patentes e *copyrights*. Esta categoria confere qualidade, segurança, correção e ordem à empresa.

Capital intelectual é o capital que reside na cabeça das pessoas, proveniente do trabalho e criação do intelecto e, no contexto da empresa, é a experiência acumulada pelo esforço de pesquisa de novos produtos e métodos de trabalho, pelo desenvolvimento e domínio de tecnologias emergentes e aprimoramento das relações e parcerias. É, enfim, o talento e o nível de eficiência atingidos. Alto grau de eficiência pode ser obtido a partir da combinação de bons desempenhos das áreas operacionais, administrativas e técnicas da empresa. Já o talento, sendo inerente à condição humana e não genético, pode ser aprendido.

O reconhecimento do valor do capital intelectual apresenta uma nova perspectiva de como as empresas devem organizar seu futuro ao investir na renovação de seus ativos intangíveis, principalmente, as pessoas. Nesse caso, para que pessoas possam desenvolver talentos e atingir excelência em seus intelectos, há que se fazer, Segundo Ludwig (1997), “uma revolução da educação e pela educação.

Para empresas atentas em gerar valor a partir do seu capital intelectual, o cenário de escassez na oferta de profissionais criativos, inovadores, intuitivos, líderes e com espírito empreendedor e de equipe só não é maior do que a escassez de profissionais com boa formação cultural e educacional. Na escolha do perfil de quem serão os agentes do conhecimento das empresas, não se discute mais saber ou não inglês e espanhol, isso é obrigatório. Assim como dominar novas tecnologias de ponta, como Internet, Intranets e computadores em geral.

Hoje, já não basta estar informado se o conteúdo aprendido não for empreendido na geração de algum tipo de valor, seja ele pessoal, comunitário ou empresarial. É a supremacia da qualidade perante a quantidade. Vive-se em uma sociedade cuja única certeza é a mudança, e os paradoxos que se apresentam aos profissionais desses novos tempos são vários: pensar a longo prazo, mas

mostrando resultados imediatos; inovar sem perder eficiência; colaborar, mas também competir; trabalhar em equipe, sendo cobrado individualmente; ser flexível, sem romper padrões; conviver com o real cada vez mais virtual; manter a liberdade, mas estar cada vez mais conectado e em rede; estar focado, sem perder noção do que o cerca; buscar a perfeição em meio à rapidez; ser agressivo, sem perder a emoção; agir rápido e por impulso, mas com consciência; estabelecer-se, mas mudando e inovando sempre; dividir para poder multiplicar.

Para Ludwig (1997), hoje, mais do que nunca, a criatividade é fundamental para surpreender e conquistar clientes e, para que isso aconteça, é preciso ter inovação para a realização de um trabalho excelente. Liderança é outro pressuposto do perfil daqueles que serão os novos agentes do conhecimento da empresa. Não existe *empowerment* sem conhecimento. Líder é aquele que abre caminhos para seus liderados, e não o chefe que passa o dia assinando papéis. Ser empreendedor, por sua vez, significa correr riscos, tomar iniciativa, ser obsessivo com resultados, saber quanto rende a empresa.

Sobre as atuais equipes de trabalho, Ludwig (1997) enfatiza que a empresa tem que ser um time, e não um grupo de trabalho. Ter um time equivale a dizer que existe um objetivo comum. Nesse sentido, as atuais equipes precisam ter postura relacional, ponto em que qualidade do desempenho individual é função da interação, comunicação e coordenação entre os membros. A ênfase dada no trabalho em equipe passa a ser o conhecimento trabalhado, e não o trabalho do conhecimento.

Com a transição da Era da Informação para a Era do Conhecimento, compreende-se que a informação, por si só, não gera novos conhecimentos. Informação gera conhecimento quando algo de novo for criado a partir das suas possíveis interpretações. Quando a empresa identifica e adquire os conhecimentos que estão lhe faltando e compartilha esses conhecimentos com os outros, aí sim o seu capital humano começa a crescer em competência e conhecimento.

1.5 O Valor do Capital Intelectual

Com o desenvolvimento das telecomunicações e da informática, na empresa voltada para o conhecimento, a informação passa a assumir realidade e valor próprios, separados dos bens físicos. Paradoxalmente, porém, essa nova realidade é bastante tangível, materializando, assim, o imaterial. A informação passa, pois, a figurar como principal bem econômico na medida em que é o ingrediente fundamental na geração do conhecimento. Com o advento da civilização digital, o intangível passa a compor a parte de maior valor de uma empresa. (LUDWIG, 1997).

Quantificar esse valor intangível, que é a lacuna existente entre o balanço patrimonial de uma empresa e o seu valor de mercado, é um dos grandes desafios da atualidade, especialmente para as empresas que detêm elevado conhecimento técnico. O mercado avalia que o patrimônio intelectual de uma empresa vale de três a quatro vezes o seu valor contábil.

1.6 A gestão do Conhecimento Como Desafio Empresarial

Conforme explica Terra (2001), a Gestão do Conhecimento vai além do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação. Nas organizações ela passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado face ao ambiente cada vez mais turbulento, onde vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas e onde setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica.

Neste contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Por outro lado, a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações. No momento em que as empresas cientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolverem suas competências, de testarem diferentes idéias, de aprenderem com o ambiente e de estarem sempre

buscando grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual. (TERRA, 2001).

De acordo com Slack *et al.* (2002, p. 707), “o melhor aspecto da moda da gestão do conhecimento é o entendimento por muitas empresas que o conhecimento está no centro dos seus processos que agregam valor.” Assim, a maneira com que produtos e serviços são criados decorre de um conjunto de decisões baseados em um conjunto ainda maior de conhecimento. Dessa forma, o diferencial que uma empresa oferece, comparando-se seus produtos ou serviços com as demais, é o conhecimento que está embutido durante o seu projeto, criação e entrega.

Para esses autores conhecimento é diferente de informações e dados. Conhecimento é a informação organizada em função do contexto e julgamento de valores, podendo ser dividido em implícito (intrínseco aos indivíduos que participam das operações); e explícito (conhecimento codificado). Assim, o processo de criação implica mover-se entre essas duas formas de conhecimento.

Nesse sentido, são vários os aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento: papel da alta administração, cultura e estrutura organizacionais, práticas de gestão de recursos humanos, impacto dos sistemas de informação e mensuração de resultados, alianças estratégicas etc. Esta abordagem reflete no entendimento de que a Gestão do Conhecimento implica, necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais de conhecimento nas organizações.

A associação na literatura entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento. A Gestão do Conhecimento centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis (principalmente o fator humano), tornar a gestão do conhecimento algo explícito, incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos.

Em particular, várias tecnologias podem ser empregadas para este fim: *intranets*, *groupware*, *document management systems*, *data warehouses*, *desktop-videoconferencing*, *electronic bulletin boards* etc. Além disso, estas ferramentas podem ser classificadas em três grandes áreas: o repositório de materiais de referência: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços; *o expertise maps*: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isto facilitaria o compartilhamento de conhecimento tácito; *o just-in-time knowledge*: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos (ex: videoconferência). (TERRA, 2001).

Embora reconhecendo a importância dos esforços recentes de mensuração do capital intelectual, há que se destacar também os benefícios da mensuração dos resultados empresariais sob diversas perspectivas (adição ao estoque de conhecimento, em particular) e em sua comunicação por toda a organização; a crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizados com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas.

O tema Gestão do Conhecimento tem bases sólidas em várias abordagens distintas e complementares. Entretanto, o recente foco da literatura nos processos geradores de conhecimento (de valor) representa, de fato, um avanço na teoria organizacional, visto que conseguiu evidenciar, com maior ênfase, como diversas práticas gerenciais e de organização do trabalho estão associadas a processos individuais e coletivos de criação, aprendizado e inovação. Reconhece-se, assim, que o aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs* e perspectivas, que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos e, finalmente, que o processo de inovação requer, crescentemente, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento e mesmo de diferentes setores econômicos.

Subjacente ainda a maior parte destas questões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário é o que impulsiona a geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas. Isto significa reconhecer as necessidades de se estimular a

motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e para o aprendizado através de experiências, tentativas e erros individuais.

A Gestão do Conhecimento tem um caráter universal, ou seja, faz sentido tanto para empresas de setores tradicionais, como para empresas em setores de ponta; para empresas em setores primários, como para empresas em setores manufatureiros ou de serviços. Além disso, procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas e para o país. (TERRA, 2001).

Para Chiavenato (2000), os três principais desafios da gestão do conhecimento são:

Criar uma infra-estrutura administrativa do conhecimento: essa tarefa envolve a construção de redes, bancos de dados, estações de trabalho, etc. Muitas organizações desenvolvem centros de aprendizagem ou universidades corporativas para essa finalidade, outras definem um executivo de alto nível para orientar e desenvolver o assunto.

Construir uma cultura do conhecimento: derrubar barreiras e criar mecanismos para o desenvolvimento e manutenção do conhecimento nos vários departamentos da organização. Isso envolve uma mudança da cultura organizacional para incrementar o valor do conhecimento, e está trazendo uma nova concepção de treinamento e do aprendizado como processo de comunicação do conhecimento.

Administrar resultados: para saber qual é a melhor forma de gestão do conhecimento que ajuda a fazer ou economizar dinheiro e documentar o impacto econômico.

CAPÍTULO II

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS BASEADAS NO CONHECIMENTO

2.1 O Significado e o Papel da Tecnologia

A maioria das soluções de gestão do conhecimento, hoje e no futuro, envolvem soluções tecnológicas. A vontade em experimentar aproximações baseadas em Sistemas de Informação - SI e Tecnologia da Informação – TI, reflete o largo reconhecimento que o arquivo em papel, o correio interno e todas as ferramentas manuais já não satisfazem as necessidades das organizações, pressionadas que estão pela crescente competição e globalização do mercado.

A tecnologia tem um papel importante na gestão do conhecimento explícito, enquanto o seu papel na gestão do conhecimento tácito vai recair no suporte ao intercâmbio de conhecimento entre pessoas. Adicionalmente, a tecnologia vai assumir a maioria do trabalho de rotina, libertando pessoas para atividades orientadas ao conhecimento que naturalmente requerem inteligência humana.

Ritzman & Krajewski (1996), definem a tecnologia como sendo um conjunto formado por *know-how*, equipamentos e procedimentos para fabricar produtos e prestar serviços. Nesse caso, o *know-how* é o conhecimento e o conjunto de como, quando e por que empregar equipamentos e procedimentos. Equipamentos são as ferramentas (computadores, caixas eletrônicas, robôs, dentre outros), utilizadas; e os procedimentos são as regras e as técnicas para operar os equipamentos e executar o trabalho.

As tecnologias fazem parte das redes de apoio que são formadas pelos relacionamentos físicos, de informação e organizacionais que tornam a tecnologia completa e permitem seu funcionamento conforme o pretendido. Dentro das organizações elas refletem aquilo em que as pessoas estão trabalhando e o que estão usando para executar o trabalho.

Conforme esses autores, existem três áreas básicas da tecnologia que muito interessam aos gerentes:

Tecnologia de Produtos – normalmente é desenvolvida por engenheiros dentro da organização. Essa tecnologia transforma idéias em novos produtos e serviços. Seu desenvolvimento requer uma cooperação próxima com o marketing visando descobrir aquilo que os clientes realmente desejam, e com operações, para determinar como os bens e serviços podem ser criados eficazmente.

Tecnologia de Processos – refere-se aos métodos pelos quais uma organização realiza coisas. Muitas dessas tecnologias são exclusivas de uma área funcional da empresa, outras são usadas de forma mais universal.

Tecnologia da Informação – são utilizadas para a obtenção, processamento e transmissão de informações visando uma tomada de decisão mais eficaz.

Contudo, o modo como uma tecnologia específica é classificada depende de sua aplicação. Assim sendo, uma tecnologia do produto para uma empresa pode fazer parte da tecnologia do processo para uma outra.

2.2 Papel da Tecnologia na Melhoria do Desempenho Empresarial

De acordo com Ritzman & Krajewski (1996), vários estudos demonstram que empresas que investem em novas tecnologias e implementam-nas, têm em geral condição financeira mais sólida do que aquelas que não o fazem. Mesmo empresas pequenas que possuem maior *know-how* tecnológico e empregam intensivamente informações e tecnologias de fabricação baseadas em computador, usufruem de posições competitivas mais fortes. Entretanto, nem sempre a relação entre tecnologia e vantagem competitiva é bem compreendida. A alta tecnologia e a mudança tecnológica em si, nem sempre representam o que há de melhor. Às vezes elas são economicamente justificáveis, favorecem as competências fundamentais da empresa, mas não criam vantagens competitivas em seu sentido mais exato.

A introdução de novas tecnologias, conforme Mañas (1993), visa o aumento da competitividade de produtos no mercado através da redução de custos, do aumento da produtividade, da redução do tempo de produção e através de uma produção mais flexível em função das variações do mercado. O impacto desta evolução é muito maior na vida das empresas, pois traz implícito a necessidade de mudança de rumo no ambiente organizacional, exigindo agilidade na tomada de decisão, cada dia mais difícil, considerando a incerteza e o risco que a cercam; a busca da inovação e criatividade; preparação adequada para as mudanças; e aptidão constante para vencer os desafios.

2.3 Tecnologia da Informação

Segundo Ritzman & Krajewski (1996, p. 84), a tecnologia da informação baseada em computadores tem influenciado consideravelmente o modo como as operações são administradas e como os escritórios operam. “Ela facilita a coordenação interfuncional e une os processos básicos de uma empresa.” Seus componentes básicos compreendem quatro subtecnologias:

Hardware: compreende o computador e os programas ligados a ele.

Software: são os programas de computador que fazem o hardware operar e realizar diferentes tarefas de aplicação.

Banco de dados: guarda e administra as informações de clientes e transações.

Telecomunicações: fibras óticas, telefones, modems, aparelhos de fax e seus componentes relacionados tornam possíveis as redes eletrônicas. Aliadas ao uso de software compatível essas redes permitem a comunicação entre diversos usuários de computador em qualquer parte do mundo.

A tecnologia da informação, segundo Torres (1995), deve ser vista dentro de um processo integrado, em que o computador é apenas um dos componentes, ainda que a base para todos eles. Integram-se as tecnologias diversas, acesso facilitado à base de dados comuns, processamento distribuído, recursos de automação de escritório e de processos, acesso a redes externas de

informações (bancos, fornecedores, clientes, etc.), entre outras tecnologias e, tudo isso estruturado sobre uma complexa rede de comunicações em níveis local, regional, nacional e internacional.

A tecnologia da informação vai gerar, por outro lado, impacto no trabalho das pessoas por possibilitar a especialização, produtividade e benefícios; no ambiente interno e externo quanto a forma, meio e confiabilidade; e no próprio desempenho da empresa pela aferição de estratégia, competitividade e resultados obtidos. A informática exerce um grande impacto no modo de produção da sociedade, tornando-se uma grande ferramenta de trabalho ao propiciar o aumento da produtividade, redução de custos e de tempo e melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Os computadores atuais trazem, além do processamento de dados, facilidades como o modem, fax, secretária eletrônica, *scanner*, recursos multimídia e o acesso a Internet. A miniaturização da tecnologia possibilitou o surgimento de computadores portáteis como os *laptops* e *palmtops*, interativos, práticos e com grande capacidade de armazenamento.

2.4. Sistemas de Informações - SI

A evolução tecnológica de equipamentos e programas, tem possibilitado o uso de linguagens de programação para atender ao planejamento de novos sistemas, aumento do armazenamento de informações e o uso de ferramentas gráficas, implicando numa mudança na estrutura dos sistemas de informações e do aumento da sua importância na empresa. A aquisição do conhecimento gerado a partir da informação, está colocado de tal forma que possibilita as organizações o acesso, o domínio e o comando do processo produtivo, na exata medida dos interesses de cada uma.

Um SI atuante é um complexo de atividades para coletar, organizar, armazenar, gerenciar, recuperar, disseminar e usar informação e seus planejadores devem estar atentos as modas e acessíveis as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas para garantir credibilidade (CRONIN, 1985, p. 116 *apud* LIMA, 1997, p. 68).

Segundo Oliveira (1993), sistema de informações é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. Um sistema compõe-se de três elementos básicos:

Entradas - são tudo o que o processador do sistema recebe para processar, armazenar e produzir saídas.

Processador - é o elemento do sistema que transforma as entradas em saídas, podendo efetuar várias operações como calcular, juntar, transformar, armazenar, selecionar etc.

Saídas - são o produto final do sistema, o resultado do processamento.

De uma forma geral, os sistemas de informações abrangendo pessoas, tarefas e equipamentos necessários, devem ser entendidos como uma parte integrante dos negócios, levando em conta um ambiente global competitivo. Nesse sentido, a preocupação das organizações com o seu futuro tem razão de ser, haja vista que, nos dias atuais, a informação é poder, ou seja, um importante diferencial competitivo dentro de novos paradigmas como globalização da economia, formação de blocos econômicos, desestatização das economias e a terceirização de atividades econômicas.

Toda informação é a base e o resultado de uma ação deliberada, tendo a frente os agentes de decisão dentro do ambiente organizacional, sejam diretores, gerentes, chefes intermediários ou titular de pequena empresa. A informação pode tratar tanto das atividades operacionais, englobando as atividades básicas ou rotineiras da organização, como também da base estratégica envolvendo decisões em altas esferas.

A tecnologia cria oportunidades e, em alguns casos, novos requisitos em relação ao modo em que as empresas são organizadas. Nesse contexto, também se vê surgir a Internet como conseqüência da tecnologia da informação, estabelecendo uma relação de comunicação e negócios entre mercado, consumidor e empresas. Significando para estas, um novo e importante instrumento mercadológico que não pode ser desprezado.

O ponto de partida para uma organização é, pois, tratar e manipular a informação de maneira estratégica, através de tecnologias (sistemas) adequadas. A necessidade da implantação de sistemas de informações nas organizações, está ligado ao atendimento das necessidades quanto ao controle das informações e como meio facilitador do poder de decisão nas organizações, para torná-las mais competitivas.

Com a implantação e evolução dos sistemas de informações, a preocupação volta-se para buscar as pessoas adequadas para cuidar de sua gestão, levando em consideração a estrutura organizacional existente. Destaca-se, então a figura do gerente como a pessoa responsável pela gestão destes sistemas, respondendo pelo planejamento, organização, coordenação e controle de seus integrantes.

A gestão destes sistemas, no entanto, é mais abrangente, pois exige conhecimento dos profissionais nas áreas de desenvolvimento de sistemas (*software*), envolvimento técnico com o computador (*hardware*), acompanhamento (no mercado) quanto a evolução tecnológica de equipamentos e programas; e suporte às necessidades do usuário.

O grande objetivo é fazer com que a organização tenha à mão a melhor gestão e o melhor sistema, completamente integrado aos seus interesses e necessidades. A atuação do responsável pela gestão assume pelo menos duas dimensões: estratégica e operacional.

O planejamento de um sistema de informação adequado deve ser aquele que contemple uma visão global das necessidades quanto a sua estruturação, operacionalização e benefícios resultantes, incluindo a busca da satisfação de seus usuários. A implantação deve ser entendida, também, como uma extensão natural, ou seja, o estabelecimento de novas atribuições ao processamento de tarefas rotineiras, com o objetivo de otimização geral.

A organização deve ter em conta que, decidindo pela implantação de qualquer sistema de informação, sejam estabelecidos os reais objetivos a serem seguidos. Segundo Vidal (1995), são considerados requisitos de um sistema de informação:

- Produzir as informações realmente necessárias, confiáveis, em tempo hábil e com custo condizente, atendendo aos requisitos operacionais e gerenciais de tomada de decisões a que tais informações devem suprir;
- Ter por base diretrizes capazes de assegurar o atendimento dos objetivos de maneira direta, simples e eficiente;
- Integrar-se a estrutura da empresa e auxiliar na coordenação entre as diferentes unidades organizacionais (departamentos, divisões, diretorias e gerencias) por ele interligadas;
- Ter um fluxo de procedimentos (internos e externos ao processamento) racional, integrado, rápido e de menor custo possível;
- Contar com dispositivos de controle interno que garantam a confiabilidade das informações de entrada e saída e adequada proteção aos dados controlados pelo sistema;
- Ser simples, seguro, rápido e confiável em sua operação.

Deve levar em conta, inclusive, a expectativa de tempo (dias, meses ou anos) atribuído e a sua integração com os avanços tecnológicos, já que a tecnologia de informação possibilita, com a monitorização do sistema de informação e à solução de problemas emergentes, a eficácia no gerenciamento empresarial.

Na busca da solução de problemas, uma das grandes preocupações deve ser o atendimento da comunicação entre o homem e a máquina, para fazer com que esta interação seja harmoniosa, sem conflitos que possam prejudicar a busca dos resultados esperados. Outro aspecto importante a se levar em conta é a ordem que deve dar quanto a necessidade, volume e importância das informações geradas, sendo que o excesso, por exemplo, pode ser um indicativo da falta de clareza quanto as prioridades estabelecidas pela organização. Já a inexistência de qualquer tipo de informação indica a falta de rumo, ou seja, não há o mínimo de objetivos e metas a serem alcançadas.

Conforme Stair (1996), dentre os tipos de sistema de informações gerenciais mais comumente encontrados, destaca-se o sistema de informações gerenciais de marketing – SIGM, cujo objetivo é ajudar os gerentes a tomarem decisões melhores. O conceito de sistema de informações de marketing nasceu com as críticas que se faziam às deficiências da pesquisa de marketing, que eram basicamente as de não atender às necessidades do planejamento de marketing.

Para Stanton (1980), o sistema se inicia com a determinação de quais dados se fazem necessários. A seguir, deve proporcionar a geração ou reunião desses dados que passam a ser processados com o auxílio da estatística, da estruturação de um modelo e de outras técnicas. Deve haver um dispositivo de armazenagem dos dados para posterior consulta das informações desejadas.

Segundo Conrad Berenson, citado por Boyd & Massy (1978), as vantagens advindas de um sistema de informações gerenciais de marketing são:

- a. Pode proporcionar mais informação dentro das limitações de tempo exigidas pela empresa. Concomitantemente, a empresa toda pode conseguir melhor desempenho.
- b. Permite às grandes empresas descentralizadas usar informação que se acha dispersa e integrá-la de forma mais adequada.
- c. Permite maior exploração do conceito de marketing.
- d. Pode proporcionar a recuperação seletiva de informação – os usuários recebem apenas o que querem e o que necessitam.
- e. Pode proporcionar reconhecimento mais rápido das tendências que se desenvolvem.
- f. Permite muito melhor uso do material que comumente é coligido pelas empresas no decorrer de suas atividades, como por exemplo, vendas por produto, por cliente e por região.

- g. Pode permitir melhor controle do plano de marketing da empresa; por exemplo, pode dar sinais de alarme quando há alguma coisa errada no plano.
- h. Pode evitar que informações importantes sejam facilmente suprimidas; por exemplo, indicações de que um produto deve ser retirado.
- i. Reduz o número de decisões tomadas intuitivamente, pois leva à informação conveniente e precisa.
- j. ... depura o fluxo, muitas vezes esmagador, de informações de marketing que chega ao executivo, em um volume razoável, adequado e "enxuto".

Kotler (1999), considera o SIGM compreendendo quatro subsistemas, classificados conforme a fonte/tipo de dado coletado:

1. ***sistema de contabilidade interna***, que relaciona os pedidos, as vendas, os níveis de estoques, as contas a receber, as contas a pagar etc.;
2. ***sistema de inteligência de marketing***, que fornece aos executivos, informações atuais sobre as evoluções e as mudanças nos macroambientes e nos ambientes-tarefa;
3. ***sistema de pesquisa de marketing*** que fornece estudos específicos de oportunidades de mercado, de eficácia e de problemas de marketing;
4. ***sistema de ciência de administração de marketing***, que é responsável pela construção de modelos para explicar, prever ou melhorar os processos de marketing.

CAPÍTULO III

O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

3.1 O Papel da Comunicação e as Estratégias de Marketing

Conforme afirma Lima (1997), a nova era da comunicação se descortina a partir da expansão dos meios tecnológicos de comunicação e informação e através da virada que provocam em relação ao domínio do homem, que passa a ser considerado, agora, como um mero componente deste contexto. A partir dos anos 80 entra em declínio tudo o que, então, se considerava como comunicação. Na nova teoria da comunicação as lógicas que se impõem são marcadas basicamente pelo movimento, velocidade, rapidez, crescimento, expansão, divisão, multiplicação e os efeitos desses processos acelerados sobre todas as coisas. (MARCONDES FILHO, 1993, p.20, *apud* LIMA, 1997, p. 42).

A informatização e os meios de comunicação alteram o mundo tornando a interação instantânea. O implacável processo de globalização provocou uma grande queda dos custos da informação e pressão da indústria da Tecnologia de Informação, antes denominada Informática. A tecnologia evoluiu, os custos de hardware e software caíram e a possibilidade de haver relacionamento direto com o cliente aumentou. Os clientes ficaram mais exigentes e querendo mais atenção. Vive-se uma plena saturação de mercado proporcionada pelos ganhos de escala e pelo enorme aumento de produtividade obtido com as evoluções tecnológicas, que têm trazido drásticas reduções de custos e permitido a todos vender mais, melhor e por valores mais baixos.

Como conseqüência, verifica-se um imenso cenário de competição onde está cada vez mais difícil conquistar um novo cliente. A “commoditização” dos produtos também está presente, falta diferenciação e emoção no relacionamento entre fornecedor e cliente. Essas mudanças ocorridas no mundo dos negócios exigiram novas práticas de marketing. Assim sendo, o conceito de

marketing está ocupando todas as áreas de atuação da organização, não mais se limitando, como inicialmente se pensava, a uma determinada unidade voltada especificamente para a utilização de instrumentos de marketing na obtenção de resultados organizacionais de curto prazo. (MCKENNA, 1997).

Se antes as empresas davam ênfase à conquista de novos clientes (como forma de alcançar maiores resultados), atualmente sua preocupação está voltada à manutenção dos clientes atuais, diante do acirramento da concorrência, da diversificação da oferta e do gradual desaparecimento da lealdade a uma marca. Esse novo comportamento é o que os teóricos chamam de *Marketing de Relacionamento* ou *Aftermarketing*; ou *Customer Relationship Management (CRM)*.

A manutenção dos clientes é um dos grandes desafios dos executivos nas empresas. Clientes fiéis normalmente gastam mais com a empresa, custam menos para serem mantidos, servem como referência de mercado e são menos sensíveis a preços. Toda essa realidade constituiu um ambiente bastante propício para o desenvolvimento da estratégia de Marketing de Relacionamento, cuja novidade é o foco no cliente e não no produto.

Para se entender o *Customer Relationship Management (CRM)* como uma estratégia, leva-se em conta as definições de Lima (1997), sobre processo, planejamento e estratégia. Para a autora, o processo decisório é complexo, baseado em informação e comunicação, em questões administrativas e em valores morais e éticos. Nesse sentido, conforme Lima (op.cit.), as decisões podem ser programadas e não programadas. As programadas são repetitivas, de rotina, obedecem a padrões e podem ser realizadas por computadores e robôs. Já as decisões que envolvem inteligência, podem ser hierarquizadas em relação a seus objetivos em operacionais, táticas e estratégicas.

Estratégicas são as decisões que envolvem a organização como um todo e cujas conseqüências só podem ser modificadas em longo prazo, referem-se a transformações de objetivos em resultados. As decisões táticas visam operacionalizar as estratégias, viabilizar ações específicas tornando-as realidade, em médio prazo. As decisões operacionais são do cotidiano (o “como fazer” para implantar as decisões táticas no curto prazo, no dia-a-dia, quando as decisões de o quê atingir já

estão tomadas). Essas características descrevem claramente o processo de desenvolvimento do CRM.

3.2. Aspectos Teóricos do CRM

Conforme Mckenna (1992), o Marketing de Relacionamento é uma filosofia na administração cuja orientação é voltada para o cliente e para o lucro e deve ser praticada por parte de toda a empresa, procurando aproveitar as formas de comunicação existentes para a formação de um banco de dados que trará maior conhecimento a todos sobre quem são e como são seus parceiros comerciais.

Para esse autor, os mercados não são recursos infinitos a serem explorados. Eles crescem, se modificam e se desenvolvem em resposta a produtos inovadores e formas inovadoras de fazer negócios e por isso, o marketing tem que se concentrar ao processo de adaptação e não apenas na fabricação de produtos pois é a capacidade de adaptação que torna um produto ou uma tecnologia voltada para o mercado.

Ainda conforme esse autor, o posicionamento do produto não é só uma questão de inventar e oferecer um produto singular. É muito mais uma questão da empresa adaptar rapidamente sua tecnologia como resposta ao diálogo com o cliente. O termo voltado para o mercado implica, de certa forma, que o mercado diz à empresa o que fazer e como fazer a capacidade das empresas se adaptarem às mudanças tecnológicas e em seus produtos como resposta às necessidades dos clientes.

Nesse caso, os produtos voltados para o mercado baseiam-se, para seu próprio sucesso, na compreensão das necessidades dos clientes, no ambiente competitivo, nas questões essenciais para o setor, na propaganda de boca, na aceitação da infra-estrutura, na adaptabilidade, na eficácia da solução em relação aos custos e na credibilidade e reputação do fornecedor.

Estudos recentes mostram que os consumidores estão experimentando e mudando de marcas com muito mais frequência. No caso de produtos de baixo risco (preço baixo), uma marca estabelecida

é logo aceita, levando diretamente à experimentação e compra. No caso de produtos de alto risco (preço elevado), a marca é vista de forma multidimensional.

Um produto complexo, de alto risco, carrega consigo a história e o desempenho da empresa, a liderança técnica, o campo (os seguidores criados pela tecnologia ou produto), os usuários, a qualidade e suporte do produto e da empresa, além de muitas outras coisas. Embalagem também é importante, bem como o artista ou atleta escolhido para anunciá-lo.

Muitos produtos e serviços passam pelo ciclo fracasso, mudança, fracasso, mudança. A empresa que conseguir modificar seu produto mais rápido e de forma mais eficaz vencerá a batalha de posicionamento do produto. A única forma de sobreviver em mercados dinâmicos é manter a flexibilidade do processo de posicionamento. Para tanto, o Marketing de relacionamento torna-se fundamental na construção dessa assertiva.

De acordo com McKenna (1992), o Marketing de Relacionamento apresenta as seguintes características:

- a) **Integração do cliente:** o cliente participa no processo de planejamento dos produtos ou serviços, para garantir que os mesmos sejam desenvolvidos de acordo com as suas necessidades e desejos e conforme a estratégia do cliente.
- b) **Desenvolvimento de nichos de mercado:** através do conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos há um ganho de mercado.
- c) **Desenvolvimento da infra-estrutura:** o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico perante fornecedores, vendas, parceiros, governo, e clientes.

O Marketing de Relacionamento enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade, significando que a empresa irá despender esforços mercadológicos e tempo com os seus clientes, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, podendo

utilizar um Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas, possuindo um afinado sistema de "Market Intelligence" integrado a toda a empresa.

3.3 Escopo do CRM

O Marketing de Relacionamento surge de uma necessidade imposta pelo mercado em estreitar o relacionamento com clientes e consumidores. A tecnologia levou o paradigma do marketing de massa quase à obsolescência. Um fato que contribui para isso é que há, hoje, muitos produtos que competem entre si para ocupar um mesmo e pequeno espaço nas prateleiras.

Diante desse cenário de acirrada competição o novo paradigma do marketing é o chamado “um para um” ou “Marketing de Relacionamento”, cujo foco é direcionado para a satisfação do cliente e cuja natureza envolve três importantes fatores: uma mídia interativa endereçável, um tipo diferente de processo de marketing baseado na participação do consumidor e a adoção de uma estratégia de organização que seja capaz de chegar ao mercado nesse mundo de participação do consumidor.

Nesse novo paradigma, as empresas têm de ser gerentes de portfólios de relações com consumidores muito mais do que gerentes de marcas ou de produtos. O profissional de marketing usando a tecnologia de computação, se concentra em um consumidor por vez, conseguindo a maior participação possível no comércio em domicílio. O modo de organizar o negócio irá determinar o modelo econômico, a co-dependência entre a mídia e o marketing.

O objetivo maior é atrair e conservar um cliente. Mas, para que aja essa fidelização, é necessário que todos os componentes da empresa sejam capazes de participar, afinal o diálogo é um ato de consenso.

Pode-se dizer que a orientação para o cliente de forma expressiva se iniciou na Toyota, Japão, quando foi criado um “cadastro” dos clientes, contendo informações sobre seus aniversários e de seus filhos, e todo o tipo de dado que pudesse indicar o perfil do cliente e, principalmente, quando o cliente poderia necessitar de outro veículo. Da mesma forma, este banco de dados possibilitava uma oferta dentro das características preferidas pelos clientes. Isto aproximou a

montadora, seus distribuidores e seus clientes finais. O mesmo tem sido feito em outros ramos da indústria, comércio e serviços. Saber quais os hábitos dos clientes, o que buscam, o que esperam e oferecer-lhes aquilo que eles nem sabem que procuram, torna o marketing de relacionamento uma das mais poderosas ferramentas a serem utilizadas nesse século.

3.4 O CRM Como Estratégia Competitiva

Atualmente, o Marketing de relacionamento está reorientando a estratégia de negócios entre consumidores e fornecedores, tornando-a mais confiável, benéfica e cooperativa para ambos os lados.

Segundo Berling (1993), *apud* Moura *et al.* (2003), objetivo do Marketing de relacionamento para a empresa é atender às necessidades dos seus clientes, oferecendo-lhes o que realmente eles desejam e simplesmente não “empurrando” produtos e serviços e, com isso, conquistar a lealdade deles a qual ocorre somente quando os clientes percebem que a empresa está trabalhando para satisfazer os interesses dos seus consumidores.

Estudos realizados por Reichheld (1996), demonstram que crescimento e lucro das empresas são freqüentemente determinados pela competência desta em construir relacionamentos confiáveis e duradouros com os seus clientes. Conforme Tynan (1995), o primeiro passo na construção de relacionamentos com os clientes, é os conhecê-los bem. Para tanto, os dados básicos como idade, renda e formação educacional não são por si só suficientes e adequados. É necessário o conhecimento das suas personalidades e dos seus estilos de vida. Muitas das informações adquiridas sobre os seus consumidores são captadas a partir do feedback e diálogo entre esses consumidores e as empresas. Duncam & Moriarty (1998), também citados por Moura *et al.*, afirmam que com o avanço da tecnologia da informação, esse diálogo se tornará cada vez mais instantâneo.

Basicamente o conteúdo de um programa de Marketing de Relacionamento, segundo Holtz (1994), contém os seguintes objetivos:

- Transmitir segurança e confiança aos clientes em relação aos produtos/serviços da empresa.
- Fidelização e lealdade dos clientes.
- Realizar um diálogo constante com os clientes, tanto para sugestões quanto para reclamações.
- Identificação entre os clientes e a empresa, onde os cliente se sentem participantes e parte integrante dela.

Grande parte das atividades do Marketing de Relacionamento, só podem ser executadas a partir da utilização de um sistema de Database Marketing.

3.5 Modelos

Para Kobs (1993), a essência do conceito do banco de dados é que conhecimento é poder. Assim, quanto mais as empresas conhecerem o histórico de compra e os dados demográficos dos seus clientes, maior sucesso terão na comunicação com os seus clientes, e o Database Marketing é o que ajudará na transformação deste conhecimento na habilidade de agir. Este autor explica que Database Marketing é uma coleção de dados inter-relacionados de clientes e transações, as quais permitem uma adequada pesquisa e uso destas informações para transformá-las em oportunidades para a sua empresa, ou seja, as empresas podem utilizá-lo para segmentar listas de clientes ou de prospects, identificar e prever tendências de aquisições, e personalizar as suas comunicações de Marketing para estes clientes ou prospects, de modo a buscar o maior índice possível de resposta destas comunicações.

Conforme Moura *et. al.* (2003), além de uma coleção de dados o Database Marketing abastece de informações os profissionais de Marketing, as quais permitem melhores tomadas de decisão no sentido de atingir os objetivos da empresa.

O *Database Marketing* é aplicável e eficiente para dispor virtualmente todas as diversas oportunidades e problemas mercadológicos com que o Marketing direto, publicidade geral e promoção de vendas anteriormente tratavam separadamente. Funciona com todos os tipos de situações: produtos industriais, serviço a empresas, produtos de consumo de massa, utilidades, aparelhos eletrodomésticos e levantamento de donativos e contribuições para grandes causas ou programas políticos.

De acordo com Kobs (1993), atualmente os *databases* são comumente usados para:

- Descobrir as características de quem está comprando um produto ou serviço, para que se possa identificar e alcançar mais prospects como eles.
- Construir relacionamentos com os clientes.
- Identificar oportunidades para novos produtos, serviços e negócios.
- Acompanhar a eficiência de custos do trabalho de propaganda a longo prazo, através da medição das compras repetidas, feitas por clientes recém conquistados.
- Proteger a base de clientes por meio de reações oportunas às promoções da concorrência, através da fidelização dos clientes atuais.

CAPÍTULO IV

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

4.1 A Busca por Melhores Resultados

O ritmo das mudanças na economia mundial foi sensivelmente alterado em função das novas tecnologias em transporte e comunicações. Nesse contexto de economia globalizada, o endomarketing surge como um importante fator para o crescimento dos negócios. Sua prática será de grande valia para as empresas que souberem estruturar seus planos de abordagem aos empregados, visando à máxima qualidade do produto/atendimento oferecido aos seus mercados.

À medida em que os mercados começaram a mudar, direcionados pelos avanços rápidos em tecnologia, competição global, deslocamentos demográficos e por seu próprio amadurecimento natural, os clientes começaram a buscar um maior suporte por parte de seus fornecedores. Para atender esse perfil de consumidor mais consciente de seus direitos, as culturas organizacionais possuíram, e até hoje possuem, constantes necessidades de serem revisadas. O objetivo é que se haja uma interação maior entre setores alimentada pela consciência do marketing entre funcionários, maiores informações, descentralizações de tomadas de decisões e também flexibilidade da organização.

É preciso reagir rápido às oportunidades ou demandas do mercado e ter como aliança a presença de funcionários que estejam cientes das metas da empresa, interagindo entre si, para que o objetivo final da organização seja atingido.

Se antes, as principais demandas dos clientes estavam relacionadas à qualidade dos produtos e serviços que eles compravam, à medida que a concorrência atingia ou suplantava os padrões existentes de qualidade, tornava-se crítico assegurar a qualidade das ofertas para se manter competitivo. Alcançado tal objetivo, qualidade não pôde mais ser considerada como uma vantagem competitiva significativa e, simplesmente, como o preço a se pagar para atuar em um

determinado mercado. Avaliando apenas as duas décadas anteriores, já com altos padrões de qualidade fixados, adicionar serviços ao pacote básico das ofertas tornou-se uma vantagem competitiva e uma força direcionadora na conquista de participação de mercado. A demanda por serviços adicionais forçou as organizações a olharem para a satisfação de seus clientes como o principal critério para seu sucesso.

Sobre essa nova realidade, Bekin (2004, p. 07), assim descreve:

Trata-se de uma nova realidade, marcada por um mercado orientado para o cliente, o consumidor, e para o valor do serviço prestado ao cliente, quer de modo direto, como na área de serviços, quer como serviço agregado ao produto. Nesse novo mundo, o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento. E quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas. Nesse cenário de competição sofisticada, a chave para eficiência está na valorização das pessoas, no poder gerencial descentralizado, na capacidade de decisão rápida, em uma organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações vinculadas à realidade de mercado. Isso não é nenhum exercício de futurologia. A economia baseada em serviços já está aí formando um par indissolúvel com a crescente internacionalização de mercado.

Segundo esse autor, nesse novo cenário a prioridade está em atender às demandas do consumidor.

Para tanto, adverte o autor:

Não se trata mais de entregar um produto ao consumidor apenas dentro das conformidades técnicas, mas de adequá-lo às expectativas de qualidade – leiam-se expectativas de desempenho e conveniência do consumidor final. Isso se chama associar um determinado tipo de serviço agregado ao produto, o popular ‘valor agregado’. A percepção que o cliente tem do produto vai determinar como esse produto, ou marca, será adotado. (p.7 - 8)

Contudo, para proporcionar tal valor, toda a empresa deve abraçar uma cultura direcionada ao cliente, apoiando sinceramente o trabalho em equipe.

A internacionalização dos negócios, terminam por induzir a transformação dos mercados, que agora voltam-se para o prestador de serviços com muito maior interesse e disposição de investimentos. E quando se fala em serviços, fundamentalmente direciona-se para a interferência do ser humano na idealização, preparação e execução de atividades que terminam por formatar o produto que é entregue ao cliente.

4.2 O *Endomarketing*, o Marketing Interno das Organizações

O Marketing foi descoberto há mais de 50 anos e, desde então, tornou-se a principal alavanca de crescimento dos negócios em larga escala. Os reflexos sobre a produção industrial foram diretos e imediatos. O setor cresceu. O mesmo movimento vem alavancando em relação ao endomarketing e o setor de serviços.

O marketing é a raiz do endomarketing. Dele extrai seus fundamentos, mas desenvolve seus próprios conceitos a partir da peculiaridade do cliente externo a que se destina, o fato de se destinar unicamente aos clientes internos das organizações, termina por se diferenciar substancialmente o endomarketing do marketing. As pessoas nas organizações possuem necessidades muito específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, mais explícita do que normalmente acontece com o consumidor comum.

Para Brum (2003), *endomarketing* é dar valor e visibilidade à informação, em todos os níveis, para que os empregados tenham uma visão compartilhada da empresa, seus objetivos, processos e resultados. O *endomarketing* é, pois, na visão desse autor, um caminho para alcançar vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável, adicionando que este instrumento completa o esforço do marketing de uma organização, mobilizando seu público interno.

Ainda conforme Brum (2003), o objetivo do endomarketing é estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno, ou seja, tornar transparentes aos funcionários os objetivos da organização de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa.

Assim sendo, o ponto de partida rumo a essa lealdade é os funcionários conhecerem tão bem quanto possível os objetivos da organização e, que estes, estejam harmonizados com os de cada pessoa, pois, somente dessa forma, é possível fortalecer o vínculo da empresa com o funcionário, de tal maneira que o resultado final corresponda à melhora do valor de mercado dessa organização.

Nesse caso, a empresa precisa conhecer muito bem seu público interno para comunicar-lhe adequadamente seus objetivos. Para tanto, deve reduzir o marketing externo e construir relacionamentos com o público interno, por meio da compreensão clara dos objetivos empresariais e sociais da organização.

Comparando o marketing interno com o externo, Brum (2003), afirma que trabalhar com o primeiro é muito mais difícil pelas seguintes razões:

Primeiro, porque o produto com o qual se trabalha – a informação – é muito mais estratégico e, em alguns momentos, complexo. Segundo, porque no marketing interno o cliente está muito mais próximo e ávido para dar opinião. No marketing interno, a percepção do consumidor não precisa necessariamente de um esforço de pesquisa para ser levantada. Ele dá a sua opinião durante um evento, no corredor, numa reunião com sua chefia, etc. É uma proximidade que assusta e, ao mesmo tempo, permite o feedback quase automático. Todos, independente de cargo ou função, sentem-se no direito de opinar e criticar canais, instrumentos e ações de endomarketing. Muitas vezes, somente conseguem valorizá-los quando, ao trocar de emprego, passam a conviver com uma empresa na qual os mesmos esforços não existem. (p.91-92)

4.3 A Importância do Endomarketing para a Alavancagem dos Negócios

O *endomarketing* é abordado por Bekin (2004), como uma resposta adequada à nova situação internacional do mercado, a globalização, seu efeito nas empresas e organizações, ou seja, na economia e nas pessoas. Seu enfoque refere-se ao endomarketing aplicado de uma forma planejada, organizada e sem exageros, sempre tentando cumprir com objetivos específicos e necessidades pontuais, e prevendo o resultado final na percepção do empregado, contrariamente ao que ocorre na maioria das organizações.

Para esse autor, funcionários envolvidos e motivados, contribuindo decisivamente para a formação de um ambiente empresarial saudável ao uso do conhecimento e aos valores compartilhados por todos os que compõem a organização, do topo à linha de frente, podem mesmo fazer com que as organizações alcancem resultados positivos surpreendentes.

Isso porque, as práticas do Endomarketing, conforme Bekin (2004), ao promover a melhoria no relacionamento interno da equipe, a agilização e a transparência dos fluxos de comunicação, a

introdução de mudanças nas atitudes e comportamentos, favorecem o desenvolvimento, nos funcionários, de uma consciência de que todas as ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes.

4.4 Solidificar O Endomarketing

O avanço da tecnologia ultrapassou os limites do marketing e permitiu ao mesmo, exercer maiores influências no mundo dos negócios. Nesse contexto, o marketing interno deve se anteceder ao marketing externo, com o objetivo de multiplicar resultados no ambiente das empresas. O seu foco no desenvolvimento de uma visão estratégica do endomarketing, deve extrapolar a simples intenção de antecipar para colaboradores e parceiros internos aquilo que será levado a efeito junto a clientes e mercados. A “venda” do produto, idéia ou serviço para o público interno é essencial sim, mas não é tudo numa dimensão que espera confluir premissas do marketing aplicáveis a administração de recursos humanos.

Nesse caso, o endomarketing deve avançar numa direção da multi-especialização, como forma de incorporar as tendências do marketing aplicado a clientes e mercados, tornando-as ajustáveis ao conjunto de colaboradores e parceiros das empresas, enriquecendo as possibilidades de aprimoramento de relacionamento interno e externo. Isso, certamente, acarretará em benefícios para o incremento de negócios.

Segundo Bekin (2004), existem muitos instrumentos disponíveis para as empresas, porém é imprescindível que se observe e que se promovam mudanças em função da realidade de cada uma. Faz-se necessário que os instrumentos sejam partes, coerentemente articuladas (um efetivo sistema), de um projeto, antecedido de um diagnóstico, preferencialmente, conduzido pela própria empresa. Complementando essa idéia, Brum (2003), enfatiza que por ser um programa complexo, não deve ter apenas canais e instrumentos informativos, mas também ações de incentivos ao relacionamento, que são oportunidades de aproximação e de abertura entre as pessoas.

Há consenso entre esses dois autores de que é preciso colocar à disposição do público interno um alto nível de informação sobre a empresa e todas as suas características e, que, o desafio não é apenas definir um planejamento estratégico e conceitos de missão, visão e valores da organização, mas sim em como fazer com que eles existam como referência interna no comportamento dos empregados.

Brum (2003) salienta ainda, que a informação é o produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação empresa/funcionário, e deve estar aliada com a integração para se atingir um nível elevado de motivação. A autora afirma que ao receber um maior e melhor nível de informação sobre a empresa e ao sentir-se plenamente integrado ao ambiente organizacional, o ser humano passa a conviver com o cenário adequado para buscar o seu crescimento pessoal e profissional.

Brum (1998, 2003), propõe algumas atividades que podem ser inseridas no sentido de melhorar e intensificar relacionamentos, provocando o dar e receber feedback:

- cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça; tem objetivos de transmitir novas informações para a equipe interna;
- palestras internas para apresentar novidades, as tendências e a evolução que a empresa obteve;
- vídeos de apresentação de produtos, colocando a equipe interna em contato direto com a realidade em que seu produto é utilizado;
- manuais técnicos, educativos ou de integração. Utilizados para apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências e também para reforçar algum aspecto da cultura organizacional;
- café com o gerente geral para conversar sobre a sua vida na empresa;
- troca de funções, onde num determinado dia do ano líderes trocam de função com subordinados e têm a oportunidade de viver o seu dia-a-dia de trabalho;
- dia da carta ao líder - onde num determinado dia do ano, as pessoas recebem um formulário para escrever uma carta ao seu líder. Nela, podem escrever o que quiser, de um elogio a uma crítica, ou sugestão a uma reclamação.

A seleção do mix de instrumentos depende do (s) objetivo (s) pretendido (s), bem como da avaliação de variáveis, como exemplo o custo, o número de funcionários a serem envolvidos, a durabilidade do projeto, entre outros. Contudo, é importante ressaltar que muitas das ações mencionadas como palestras, publicações e folders, possuem um valor apenas tangencial para os empresários, pois muitas vezes não conseguem aplicar na prática, em sua empresa, as idéias absorvidas. São as ações mais complexas, longas, integradas, com uma substancial parcela de individualização para cada empresa que deixam resultados mensuráveis.

É fácil organizar um treinamento para Qualidade Total, mais fácil ainda um seminário. Mas implementá-la numa empresa leva muitos meses, pois não é questão de adquirir instrumentos ou instruir procedimentos. Qualidade depende de atitude, perseverança e disciplina de cada empregado. E aí há uma grande complexidade de motivações, interação entre eles, entre cada empregado e seu chefe, entre esses, o empresário e os clientes.

4.5 A Importância da Comunicação

Embora não se possa justificar como algo exato, é sabido que o sucesso de uma organização depende do comprometimento de seus funcionários. Programas de qualidade, por exemplo, tornam-se inviáveis se os colaboradores não “comprarem” a idéia. Para envolver os funcionários com os objetivos da organização, a comunicação é um fator fundamental. Para tanto ela deve ser uma preocupação de todos e, principalmente, dos principais executivos.

Sendo a comunicação um fator de motivação e satisfação dos colaboradores, sistematizar e construir a comunicação eficiente, usando os canais e a formatação adequados, capazes de motivar e gerar iniciativas espontâneas, são os desafios que as empresas modernas têm na busca de competitividade.

Por meio da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer a sua opinião, sentimentos e aspirações. Na medida em que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado. Além de motivar os colaboradores, a comunicação interna é um importante fator de satisfação do público interno.

Pesquisas mostram que fatores como uma política de recursos humanos arrojada, estímulo à participação, clareza de objetivos e a comunicação interna, ao lado de boas condições de trabalho, segurança, remuneração, justiça de tratamento e estilo de supervisão determinam o grau de satisfação dos empregados.

Sobretudo nos dias de hoje, em que cada vez mais as empresas são organizadas por processos e que precisam buscar sinergia entre as áreas para otimizar o uso de verbas, pessoas e instalações, bons sistemas de comunicação são fundamentais para o sucesso dos negócios. Autores relatam que na maioria das empresas a falta de relacionamento entre as áreas é um dos principais problemas, sendo que a falta de comunicação é um dos fatores responsáveis.

O público interno deve ser considerado o público número um da organização porque, embora a organização não viva para o público interno, não subsiste sem ele. Para que a comunicação interna atinja seus objetivos é necessário que ela seja transparente e tenha credibilidade. Esta credibilidade só é atingida se o discurso for condizente com prática do dia-a-dia. Por isso, é necessário que a organização realmente valorize seus empregados por meio de políticas de remuneração adequadas, boas condições de higiene e segurança, desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos, valorizando-o. O crescimento e desenvolvimento da organização é reflexo da valorização do cliente interno.

A Comunicação precisa deixar de ser vista como desperdício de dinheiro ou coisa para uma segunda etapa do negócio, pois os negócios estão cada vez mais pressionados por um consumidor extremamente fortalecido pela violenta concorrência entre empresas que lhe oferecem um extenso leque de produtos com preços, qualidade e outras vantagens similares.

Depois que uma empresa, cria e implanta um bom processo de informação e integração, torna-se mais exigente e passa, então, a desejar uma programação visual e uma linguagem adequada, além de uma relação com o posicionamento interno, sempre que possui uma nova demanda a ser divulgada aos seus empregados.

4.6 Comunicação, Trabalho em Equipe, Resultados

É imprescindível criar uma cultura de bom atendimento ao cliente, descentralização das decisões mais rotineiras, responsabilidade pelas máquinas e ferramentas, estimulando a criatividade dos empregados. E ainda valorizá-los, criando uma atmosfera de cooperação e entendimento.

A qualidade de atendimento, no que se refere a força de vendas, tem relação direta com a qualidade e quantidade de Comunicação que a empresa direciona a seus vendedores. Um programa de Comunicação deve ser administrado a esses profissionais antes que tenham qualquer contato com suas áreas de venda. Em síntese, esse programa deve comunicar informações sobre a empresa, sua história, seus principais produtos, dirigentes, valores, clientes, mercados.

Em qualquer organização, todos devem exercer suas funções com objetivo de atender pessoas, que também são consumidores. Atendimento de pessoas significa humanizar o que é para alguns apenas uma relação comercial. E isso implica resgatar rituais de convivência, muitos deles esquecidos, como por exemplo, como cumprimentar as pessoas que entram; ouvi-las; despedir-se; agradecer e, fundamentalmente, ser prestativo. Ou seja, oferecer além do produto, muito serviço; e, com isso, estabelecer confiança.

ADENDOS E DESCOBERTAS

1. A cooperação competitiva em busca do conhecimento

A extração de recursos de produção se torna a mola propulsora da acumulação quando o trabalho científico se transforma na principal fonte de valor econômico, produzindo informações que, como bens intangíveis, são propriedade privada do capital. Tudo isso acaba por desencadear um clima de competição desenfreada em busca de domínio de mercado fazendo com que grandes empresas encontrem as mais diversas formas de associarem-se para que, a partir dessa fusão, seja duplicada sua força de capital para a maximização de sua capacidade de competição.

Nessa fusão (ou criação de megaconglomerados), estas grandes corporações passaram a organizar-se sob a forma de grupos financeiros com características predominantemente industriais, distintas da maioria das outras empresas pela sua extensão, alcance mundial, formas de organização e, notadamente, pelo seu poder financeiro, que lhes permite inserir-se nesses mercados tanto para captar investimentos através da disponibilização de suas ações, quanto para investir em títulos da dívida pública dos Estados e na aquisição de ações de outras empresas, ou ainda, para estabelecer alianças entre diversos atores para a fusão com outras empresas.

As alianças ocorrem por diversas razões, dentre elas a busca de competência para domínio de conhecimento matricial e inovador, requisito essencial para competir em um mercado caracterizado pelas mudanças aceleradas trazidas, principalmente, pelo fator tecnológico. O objetivo determinante dos empresários é expandir globalmente suas atividades em benefício da organização que constitui seu núcleo.

A cooperação competitiva entre concorrentes também se traduz pela busca de supremacia em qualidade de recursos (humanos, materiais e de infra-estrutura) necessários para a pesquisa e para assegurar as condições de produção – que exigem altíssimos investimentos – e, por assim o ser, as alianças podem minimizar esses custos compartilhando custos e perdas na produção de produtos de ponta. Essa finalidade ocasionou a junção de grandes grupos em diversas partes do mundo. O resultado pôde ser observado no relançamento de velhos produtos com novas

capacidades. Outra razão para a formação de alianças é resultante da necessidade de se obter capacitação em áreas de risco para a empresa, como por exemplo, necessitar de parceiros para investir em um projeto já começado e cujas chances de sucesso, podem ser obtidas aproveitando-se diferentes recursos de cada um.

A busca de definição de foco também é outro motivo para a busca de alianças. Empresas se juntam para articular uma melhor penetração no mercado a partir da junção de novas tecnologias para otimizar velhos serviços ou produtos apresentando-os como se novo ele fosse em determinadas finalidades. A complexidade de uma operação ou projeto, com múltiplas inserções de mercado, a penetração de mercado e manutenção de posição ou consolidação, também são motivos de formação de alianças.

Seja qual for o caso, o fato é que alianças, fusão, fissão, ocorrem sempre por razões de busca de capacitação para competir e ampliar capital; diminuir custos e aumentar lucros; dominar mercados e acumular poderes.

2. A formação dos megaconglomerados: O CHAE BOL COREANO e O KCREITSU JAPONÊS.

Na República da Coreia consolidaram-se vários megaconglomerados, destacando-se o *chaebol* Samsung. O desenvolvimento desses gigantes está intimamente relacionado ao processo de reconstrução do Estado e da economia coreanas.

No início dos anos 70, Samsung já era o principal produtor mundial de televisores preto e branco e já se iniciava na área de petroquímica e na indústria pesada. Através de alianças estratégicas com empresas japonesas e norte-americanas, na mesma década, a Samsung estabeleceu uma base firme na produção de semicondutores, telecomunicações, robótica e engenharia genética. Hoje, o chaebol Samsung estruturado em torno da eletrônica, engenharia e química, opera 26 centros de pesquisa e desenvolvimento e 42 unidades de produção, com ingressos de 62 bilhões de dólares, 307 escritórios em 59 países, 60.000 empregados na Coreia e 200.000 em todo o mundo.

Ainda preserva outras áreas de atividades como serviços financeiros e cartões de crédito, serviço de informação, hotelaria, têxtil, alimentos e um jornal.

Os keiretsu se baseiam nas mais sofisticadas e impositivas práticas de cartelização e trustificação e com característica oligopólicas, monopólicas e oligopsônicas. Baseiam-se, também, nas tradições centenárias de vinculação e aconselhamento das cliques de poder do Japão. São singulares em termos organizacionais funcionando como intrincada rede de *interlocking* de diretorias, participações acionárias cruzadas, vinculações empresariais de longa data, e *joint ventures*, com numerosas variadas empresas todas integradas horizontal e verticalmente, altamente competitivas entre sem haver predomínio.

Os seis maiores keiretsu reúnem mais de 12 mil empresas, além de vincular, de forma sistemática, exclusiva e excludente, seus fornecedores, financiadores, produtores e comercializadores. Todos se escoram no desenvolvimento de potentes *sogo soshu*, ou empresas de *trading*.

O maior keiretsu do Japão é a **Mitsubishi**. Reúne *trading*, produção e finanças. A formação desse bloco surgiu a partir da fusão do Banco Mitsubishi com o Bank of Tokyo, transformando-se no maior do mundo e o primeiro banco japonês de ação planetária, com 180 agências e postos no exterior; com depósitos de cerca de 1.4 trilhão de dólares e mais de 800 bilhões de dólares em ativos. É considerado o padrão dos keiretsu.

Nesse contexto tecnológico e num processo marcado por acelerações diversas, é necessário dispor de grandes investimentos financeiros para sustentar o pioneirismo tecnológico, a competitividade produtiva e as inovações na engenharia de produção, além do esforço pelo domínio mercadológico. No campo da biotecnologia, de altíssimo risco, esses fatores foram determinantes para a concretização de imensas alianças, incorporações, permutas de ativos e associações limitadas, tudo isso em busca de eficiência e eficácia empresarial às capacidades e vulnerabilidades científicas.

3. Resultados da gestão do conhecimento no Brasil

Pesquisas apontam que empresas brasileiras evoluíram bastante no sentido de adotar práticas de gestão do conhecimento. A abordagem da Gestão do Conhecimento nas organizações tem tido ênfase no compartilhamento de conhecimentos e na formação de memória organizacional, principalmente visando captar, reter e disseminar o conhecimento tácito nas organizações. Existem as outras correntes de pensamento, que visam trabalhar competências, com mais foco nas pessoas do que nos métodos de como fazer esse compartilhamento acontecer. Além destes, existem os grupos de pensamento que apostam na tecnologia de informação como suporte à gestão do conhecimento, entre outros apoios.

Uma pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas, em 2003, com as 500 maiores empresas brasileiras identificou que 81% dos executivos entrevistados acreditavam na importância da utilização da gestão do conhecimento dentro das corporações; 15% das empresas dos entrevistados possuem sistemas de gestão do conhecimento implantados e outros 34% em processo de criação de seus sistemas. A pesquisa aponta que a maioria, cerca de 80%, dos que desenvolveram projetos, o fizeram internamente, o que mostra que as empresas possuem massa crítica para tal.

Metade do público entrevistado acredita que o maior ganho da gestão do conhecimento é a transferência de conhecimento para toda a empresa e a minoria, 15%, acredita que a gestão do conhecimento tem como maior objetivo a redução de tempo nas decisões.

O que as empresas mais têm feito neste tema, segundo a pesquisa da FGV:

Gestão de competências. Esta tem sido uma fonte de preocupação em diversas organizações públicas e privadas.

O momento das empresas brasileiras exige cada vez mais a melhoria na capacidade de obter resultados através das pessoas. Investimentos em tecnologias de última geração, inovação nas metodologias de trabalho ou melhoria nos processos podem ser realizados por toda e qualquer empresa, contudo, é preciso dar ênfase ao capital intelectual.. Montar um Banco de Talentos

Internos, através da identificação de potenciais tem sido um o exemplo de como começar a realizar gestão do conhecimento: a idéia é conhecer o que o colaborador conhece. Empresas como **Eletróbrás, Ericsson e Siemens** realizam atividades similares há bastante tempo.

Memória organizacional. Mesmo nos dias atuais, com toda a abordagem de gestão do conhecimento à disposição, há informações e dados não disponíveis, isolamento entre unidades de negócios, ineficiência na comunicação organizacional, desperdício de práticas e experiências e não-compartilhamento e falta de registro de informações.

Segundo pesquisa da consultoria PriceWaterhouse Coopers, 60% do tempo dos executivos é gasto na recuperação de informações já processadas e disponíveis em algum ponto da empresa. Empresas como **Natura Cosméticos, O Globo e Sebrae** já experimentam estas iniciativas para não sofrerem o que sofreram as empresas participantes de pesquisa realizada pela Korn Ferry International, que constatou que 90% das informações e conhecimentos não são compartilhadas internamente. Isso significa, que as empresas não possuem memória organizacional.

A empresa que possui um banco de dados com informações sobre os processos adotados durante todo o período de gerenciamento de um projeto, por exemplo, evita retrabalho, repetição de erros e desenvolvimento de projetos simultâneos. Uma memória organizacional bem planejada pode trazer vantagens reais à empresa, como reutilização de soluções, armazenamento de histórico de projetos anteriores, bancos de problemas e soluções, perguntas e respostas, bibliotecas virtuais, materiais didáticos, entre outras.

Inteligência empresarial. Possuir bancos de dados e bases informativas, as empresas já possuem. Existem dados e informações por todos os locais das empresas. É preciso um passo seguinte – fazer bom uso das informações para gerar algum tipo de vantagem para a empresa. Neste sentido, é necessário existir um ciclo onde a empresa:

- e. defina as suas necessidades de informação;
- b. defina as fontes de informação;
- c. estabeleça um processo de coleta de informações;

- d. estabeleça um processo de análise e contextualização das informações e
- e. realize um processo contínuo de disseminação de informações. (LIMA, 1997).

Comunidades de prática. Talvez o advento da web tenha sido o grande impulsionador e viabilizador do crescimento acelerado das comunidades de prática. Para empresas multisite, a web e as comunidades de prática têm sido grandes impulsionadores e mecanismos para que o compartilhamento de conhecimento aconteça.

Mapeamento de processos. Existem alguns passos para preparar uma empresa no sentido de receber iniciativas e estratégias de gestão do conhecimento, mas talvez o mapeamento dos processos seja o alicerce. Uma empresa precisa conhecer como funciona. A organização precisa ter bem mapeadas suas operações, seus negócios, suas atividades.

Diversas outras iniciativas vêm sendo implantadas em empresas no Brasil de maneira crescente, o que aponta um crescimento representativo da utilização e aperfeiçoamento de conceitos de gestão do conhecimento. Os portais corporativos, por exemplo, têm sido amplamente utilizados. Mesmo que muitos websites corporativos sejam chamados indevidamente de portais corporativos, estas empresas já estão caminhando neste sentido.

As iniciativas de CRM e gestão de relacionamento com clientes foram em 2003 o maior alvo de investimentos. Outras iniciativas também surgiram como, por exemplo, o GED (gestão eletrônica de documentos), e-learning, mudança organizacional, intranets e aprendizagem organizacional.

Apesar de interessante, pela revisão de literatura aqui realizada, pode-se dizer que esse panorama no Brasil precisa ainda passar por boas melhorias.

4. Modelos de utilização de database em empresas brasileiras para CRM

O sistema de Comercialização de Energia é utilizado por funcionários da Gerência de Atendimento a Clientes Especiais da CEMIG. Suas funções básicas são a de auxiliar no processo de negociação, venda de energia a curto prazo e prestação de serviços aos 120 maiores clientes da empresa. Os seus módulos principais são o de cadastro de informações contratuais, venda de

energia a curto prazo e leilão de energia excedente e módulo de solicitação e atendimento de serviços.

Atualmente todos os serviços demandados pelos 120 maiores clientes são cadastrados no sistema. Além disso, todo o acompanhamento do serviço, desde a sua abertura até a sua baixa são incluídos no sistema. As principais informações relativas ao acompanhamento dos serviços estão contidas nos históricos destes, e são as seguintes: datas de contatos, assuntos discutidos e tratados, atividades realizadas, cliente, nome do contato no cliente e dados do serviço (tipo de serviço, data de início e término, horário de início e término e custo total).

Com a utilização do sistema foi visto que houve um aumento das transações com os clientes e do valor financeiro gerado para a empresa. Houve também agilidade no atendimento do pedido do cliente (lançamento do pedido, eliminação de erros por informação incorreta ou deficiente, etc.); Houve melhora no atendimento aos clientes e melhoria do nível de atendimento pós-venda (atendimento, reclamações, etc.); aumento da quantidade de novos clientes gerados a partir da indicação de antigos clientes.

O Trouble Ticket é um sistema utilizado pela PRODABEL para o registro de atendimentos na área de informática, a serem realizados junto aos seus clientes. Assim, o cliente que deseja a instalação de um antivírus ou o conserto de um equipamento, por exemplo, abre, por telefone, um chamado, que é um pedido de atendimento, junto à CAU (Central de Atendimento ao Usuário). Depois, esse chamado é repassado à área responsável pelo tipo de atendimento demandado pelo cliente e atualizado de acordo com as atividades realizados junto ao mesmo. Na área responsável, o chamado é passado para os técnicos que irão fazer o atendimento.

As informações contidas no Trouble Ticket também auxiliam no processo de pesquisa de satisfação dos clientes da PRODABEL. Isso é feito em alguns chamados, em que, após o seu fechamento, realização do atendimento, funcionários da PRODABEL telefonam para os clientes que receberam o atendimento e verificam o seu grau de satisfação em relação aos serviços recebidos.

As informações cadastradas e utilizadas pela PRODABEL, através do sistema Trouble Ticket são as seguintes: número do chamado, nome do solicitante, número do telefone, órgão, departamento, seção, endereço, complemento (sala, andar, etc.), tipo de atendimento, objeto do chamado, situação, impacto, número do patrimônio, código do equipamento, número de série, resumo do chamado, detalhes do chamado, encaminhado para, gestor, encaminhado para terceiros, palavra-chave, histórico do chamado, data/hora da abertura, previsão para atendimento e data/hora do fechamento. No sistema existe um campo para a previsão de atendimento, denominado impacto que define a prioridade do chamado.

A partir da utilização do sistema Trouble Ticket, foi possível melhorar o atendimento prestado aos clientes da PRODABEL. Uma melhoria apontada no atendimento aos clientes é que esse agilizou o atendimento, a partir da definição de prioridades originada do impacto do chamado. Isso permitiu um melhor seqüenciamento do atendimento. Além disso, o cliente tem um retorno maior em relação à situação do seu chamado. O cliente pode acompanhar o andamento do serviço através do Trouble Ticket, se tiver acesso ao sistema.

Houve também uma melhoria na relação entre a PRODABEL e os seus clientes resultante da melhoria do processo de atendimento. Entretanto, esse relacionamento só se mantém bom a partir do momento em que a PRODABEL consegue atender ao chamado no prazo estipulado. Houve melhora na qualidade do atendimento realizado pela PRODABEL, pois toda a organização trabalha envolvida no processo, significando que o Trouble Ticket, por si só, não será suficiente se não houver um aumento do número de profissionais envolvidos no processo de atendimento aos clientes.

5. APLICAÇÃO PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA NATURA



Valores da Marca

Humanismo – Cultivo da Relações

Valoriza ao máximo as relações e o potencial humano.
Respeita e estimula a individualidade que enriquece a diversidade.
Busca contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade e da qualidade das relações em cada uma de suas ações.

Criatividade – Ousar Inovar

Busca soluções inovadoras com alegria, ousadia, determinação e paixão.
Objetiva o aperfeiçoamento contínuo com intuição, sensibilidade e conhecimento.

Equilíbrio – Harmonia e Interdependência

Inspira-se no equilíbrio e dinâmica da natureza. percebe o homem como parte da natureza, com a qual deve se harmonizar, e valoriza a interação com ela.
Busca aliar consciência e competência. discurso e prática. saber e fazer. ética e estética.

Transparência – Claro , Evidente e que se deixa parecer

Vive seus processos abertamente. É franca, à vontade.
É contra ambigüidades, manipulações e discriminação em todas as relações. busca com determinação a qualidade e reconhece suas imperfeições. Compartilha suas dúvidas e a busca de respostas.

Crenças

A vida é um encadeamento de relações. nada no universo existe por si só. tudo é interdependente. Acreditamos profundamente que na percepção da importância das relações exista a oportunidade de uma grande revolução humana na busca da paz, da harmonia, da beleza do ser.

A busca permanente do aperfeiçoamento é que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. No mundo, cada ser, cada organização, cada país, tem potencial para se aperfeiçoar e para aperfeiçoar suas ações. acreditamos que o processo de busca desse aperfeiçoamento é sempre gerador de conquistas, enriquecimento e sabedoria.

A vida se manifesta através da diversidade.

Quanto maior a diversidade maior a riqueza e vitalidade de todo o sistema, de toda a rede de relações. É assim na ecologia ambiental. Assim é também na ecologia das relações humanas. Acreditamos que do cultivo da interação entre os diferentes gera-se a energia necessária à evolução os indivíduos, das organizações e da sociedade.

A empresa é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e perpetuação estão ligados a sua capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade.

As empresas existem para atender necessidades, dos indivíduos e da sociedade, através de produtos, serviços e ações que contribuam para um desenvolvimento econômico e ambientalmente sustentável, além de socialmente mais justo. Acreditamos que seu valor se amplia proporcionalmente à sua capacidade de estabelecer relações de qualidade com consumidores, consultoras, colaboradores, fornecedores, acionistas e toda a comunidade, promovendo seu enriquecimento material, emocional e espiritual.

Visão Natura

a Natura será um dos líderes em seu mercado, diferenciando-se pela qualidade das relações que estabelece, por suas crenças e valores expressos de forma radical através de produtos, serviços e comportamento empresarial que promovam a melhor relação da pessoa consigo mesma, com a natureza e com todos que a cercam.

Atendimento Personalizado- Mais que uma estratégia, uma Crença

Optamos por levar nossos produtos através de consultoras e consultores porque acreditamos no potencial dos indivíduos e na força das relações. Nossos conceitos, produtos e serviços são apresentados e recomendados de maneira adequada a cada cliente, segundo seus interesses, suas necessidades e conveniência. Com o tempo a relação cliente/consultora evolui, criando um clima de confiança, proximidade e enriquecimento mútuo.

Ao acreditar no potencial desta força humana extraordinária, podemos estimular e participar do desenvolvimento pessoal, material, social e profissional de milhares de consultoras Natura no Brasil e no exterior.

Natura na Intranet

O mundo fica mais informado, transparente e integrado quanto mais a tecnologia da informação e a Internet se instalam em nossas relações, criando a oportunidade de um novo salto na evolução de nossa sociedade.

Como um organismo vivo desta sociedade, a Natura deseja viver este novo mundo por inteiro e com ele evoluir, ousando viver o dinamismo e a beleza imperfeita de suas relações num tempo cada vez mais real. Com essa visão, a natura.net foi concebida para integrar nossos espaços e públicos num ambiente único e inovador.

Dentro da Natura, as novas tecnologias de informação, acessíveis a todos os colaboradores, nos estimulam e integram, nos mostrando a cada momento a potencialidade das novas descobertas nos processos, na comunicação, na geração e na disseminação de conhecimento. uma Natura cada vez mais orgânica, mais compartilhada, mais criativa e mais inspiradora se renova a cada dia.

Para o conjunto das nossas relações, a natura.net nos permite a audácia de sonhar mais alto e trazer a dinâmica das relações humanas para nosso dia-a-dia, enxergando cada célula de nossa extensa e crescente rede de relações como uma pessoa por inteiro, com múltiplas possibilidades de interação entre si e conosco. Assim, consumidores, consultoras, promotoras, colaboradores, acionistas, fornecedores, parceiros, profissionais da beleza, da saúde, da imprensa, do Brasil e do mundo, todos pessoas enfim, poderemos enriquecer e sermos enriquecidos pela construção de uma dinâmica comunidade Natura.

SNAC – Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor

"um canal de comunicação com os clientes visando sua satisfação e superando suas expectativas"

O SNAC surgiu em 1990 da necessidade percebida por parte da empresa em disponibilizar um canal de comunicação direta com o nosso consumidor final, visto que nosso canal de distribuição de produtos se faz através da venda direta, exercida por nossas consultoras.

A área é reconhecida como um dos maiores serviços de atendimento ao cliente do Brasil e vem crescendo continuamente , contando com 30 pontos de atendimento e sessenta colaboradores .

Atua efetivamente no gerenciamento da satisfação do cliente, através de uma equipe comprometida com a total satisfação dos consumidores e preparada a prestar informações e indicações de produtos, bem como receber sugestões e críticas encaminhando-as às áreas responsáveis e acompanhando o processo de reclamação em todas as etapas até sua resolução final

Os resultados do atendimento e o acompanhamento aos contatos são registrados através de relatórios, dados estatísticos e analíticos das reclamações, sugestões, críticas e elogios recebidos, buscando o posicionamento de outras áreas através da resolução e respostas aos problemas específicos.

Garantia ao Consumidor Natura

Se você não ficar satisfeito com os produtos Natura, tiver alguma reação alérgica, incompatibilidade ou mesmo encontrar alguma dificuldade na utilização dos mesmos, poderá trocá-los ou ser reembolsado. Para isso, basta entrar em contato com o Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor(SNAC) neste site ou pelo telefone, no prazo de 30 dias a partir do recebimento do produto.

SNAC - Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor - tel 0800-115566 Suas críticas, sugestões ou reclamação são muito importantes para a melhoria da qualidade dos serviços Natura.

Condições de Atendimentos e Reclamações

- troca de produto pelo mesmo produto
- troca de produto por outro produto
- troca de produto e encaminhamento para clínica dermatológica
- (será analisada a necessidade de acordo com a ocorrência)
- ressarcimento em dinheiro (depósito em conta corrente do valor do produto)envio de acessórios (espátula, pincel de blush, esponja de pó, etc.)



www.natura.com.br

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história da Gestão do Conhecimento é muito antiga, remonta às primeiras civilizações que, guiadas pela necessidade de recolher, armazenar e distribuir o conhecimento no curso da história da humanidade, foram desenvolvendo tecnologias para a disseminação eficaz desse conhecimento ao longo dos séculos e por diferentes civilizações. Notadamente, a partir do séc. XV a quantidade de informação tem aumentado expressivamente com o progresso das tecnologias de criação e preservação do conhecimento. Com o aumento do volume de informação, grandes pensadores ponderaram o problema de acessibilidade da informação e sua conversibilidade em conhecimento.

Com a contínua evolução da computação digital, progressos têm sido verificados na solução de problemas de captação e distribuição de conhecimento cujo efeito é visto como maior ou igual ao da invenção da imprensa. Foi nesse contexto que surgiu a concepção atual de gestão do conhecimento como sendo um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando, onde e na forma em que se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

Nesse sentido, duas recentes tecnologias eletrônicas emergiram para possibilitar a moderna gestão do conhecimento atual: a base de dados dos computadores – que armazenam grandes quantidades de informações – e as tecnologias de rede que propiciaram o surgimento da Internet através da qual compartilha-se a comunicação direta e simultânea de dados. A partir de então, há uma profunda e abrangente reestruturação produtiva e reorganização societária, e um complexo “teleinfocomputrônico” (termo utilizado por DREIFUSS, 1996) que passa a funcionar como agente de transformação tecnológica.

Contudo, além da função crucial na produção de conhecimento e na economia, o complexo teleinfocomputrônico também assume o papel de agente de transformação vivencial e existencial, ancorado no computador e seus equipamentos. Assim como pode viabilizar a perspectiva de novas formas de administração, além de “megarredes” digitais de hipermídia e multimídia, e

muito mais ainda, o significado das redes está na sua capacidade primordial de interligar gente, ao invés de computadores ou “meros” bando de dados. Estas diversas “capacitações” constituem verdadeiras “montanhas tecnológicas” que trazem novas dimensões da pesquisa e da utilização de ciência e tecnologia, induzindo reformulações produtivas, imprimindo uma profunda reorganização empresarial, com conseqüências no comércio internacional.

Passa-se a viver um cotidiano configurado pela fabulosa massa de informação disponível, veiculada eletronicamente em escala planetária e determinante de um novo *caos* que questiona o homem e sua humanidade e a informação como uma forma de atuação sobre o mundo e um poderoso recurso para desvendá-lo. Pois é o conhecimento do homem que constitui a transformação e a esperança deste século, apesar de vê seu saber posto à prova e impossibilidades de chegar a controlar, e muito menos entender, o todo do processo.

O surgimento e a evolução da tecnologia de informação, tem proporcionado o uso de novos recursos e facilidades que são automaticamente absorvidas para que resultem em ganhos de escala. Assim, com o passar do tempo, vários sistemas foram surgindo, evoluindo ou desaparecendo. Nos primórdios da informatização, os rudimentares sistemas utilizados foram utilizados segundo necessidades de tarefas e processos de cada área da empresa como administração, contabilidade ou produção. Funcionavam de forma independente; não eram interligados. O que acabava acontecendo era a tabulação da mesma informação por áreas diferentes, ou então, a sua inexistência ou o excesso de dados. A falta de comunicação entre as diversas áreas foi o que mais contribuiu para o atraso na automação dos sistemas dentro da organização.

O crescimento das organizações se deu em função do avanço das tecnologias de informação, do investimento em pesquisa e desenvolvimento, da busca de capitais, do aumento da competitividade e da concorrência e, por último, da globalização dos mercados. Evoluíram, conseqüentemente, os sistemas de informações, porque as necessidades na área de gestão mudaram.

Os gerentes precisam obter as informações desejadas no momento em que a necessitam, de forma instantânea, precisa e segura, para a tomada de decisões. É indispensável, para tanto, a interligação (em rede) dos sistemas, caso contrário, perde-se a razão da sua implantação. O desdobramento dessas necessidades implicou no surgimento de vários sistemas de informações, dentre eles alguns que possibilitaram a seleção de clientes específicos para o contato via correspondência e telefone. Esta abordagem foi chamada de marketing direto, que diferentemente do marketing de massa, possuía a vantagem de potencialmente receber respostas diretas do cliente. Nesse contexto a necessidade de mais interação com os clientes foi reconhecida, mas não houve muita evolução neste sentido devido à falta de dados específicos relacionados às respostas dos clientes alvo. Contudo, o marketing direto foi um passo significativo para a evolução em direção à uma nova abordagem de marketing que tem sido chamada de “Gestão de Relacionamento com o Cliente” (CRM - *Customer Relationship Management*), marketing de relacionamento, marketing 1to1, marketing em tempo real, gerência de relacionamento contínuo, entre outros, a qual retoma a necessidade de se estabelecer maior intimidade com os clientes.

Assim sendo, devido à grande importância do conhecimento para as organizações atualmente, a sua gestão passou a ser fundamental. No marketing, o conhecimento sobre os clientes passou a ser de vital importância, pois as organizações já não se diferenciam mais somente pela qualidade de seus produtos, pois isto é reproduzido facilmente pelos concorrentes, mas pelo conhecimento que têm de seus clientes.

Este conhecimento potencializa ações para a conquista da fidelidade dos clientes, o que é o aspecto chave no marketing de relacionamento ou gestão do relacionamento com o cliente. Na gestão do relacionamento com o cliente as atividades ligadas ao conhecimento, como aquisição, geração/criação, compartilhamento e uso/aplicação do conhecimento sobre os clientes são fundamentais como suas próprias definições e modelos sugerem.

Para que as organizações consigam lidar com a grande quantidade de informações e conhecimentos sobre os clientes e conquistem vantagem competitiva é de suma importância uma gestão sistematizada e integrada deste conhecimento. Sem a integração dos dados é difícil ter uma visão única do cliente.

As iniciativas de CRM e gestão de relacionamento com clientes foram em 2003 o maior alvo de investimentos das empresas brasileiras, segundo pesquisa realizada pela IBM Consulting Services nas áreas de TI das empresas. Outras iniciativas como GED (gestão eletrônica de documentos), e-learning, mudança organizacional, intranets e aprendizagem organizacional também têm tido bastante crescimento de utilização. Se olharmos sob o prisma de que o cliente é uma das pontas onde a organização deve reter e utilizar conhecimento, este é um bom indicativo.

Entretanto é preciso ter em mente que a verdadeira Gestão do Conhecimento, não ocorrerá sem maiores mudanças nas abordagens de gerenciamento e na estrutura organizacional e que a tecnologia é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento, e freqüentemente não se apresenta como o meio mais adequado para operar mudanças, pois, muitas delas terão que ser pessoal e não tecnológica. Isso porque, como apresentado ao longo desse trabalho, a gestão do conhecimento tem como ponto central o ser humano, ou seja, a informação tem um lado humano comportamental, que acaba influenciando e formando a cultura informacional da empresa.

Na nova economia as pessoas, estruturas e clientes formam o Capital Intelectual, e o modelo de gestão é democrático, valorizando a habilidade, iniciativa e a criatividade. Portanto, o Capital Intelectual é a capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências de mercado. Essa exigência inclui o valor do relacionamento com os fornecedores ou com os clientes, sejam eles internos ou externos.

BIBLIOGRAFIA

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – *Apresentação de relatórios técnico-científicos*. Rio de Janeiro. 2000 (NBR 10.719).

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – *Apresentação de citações em documentos*. Rio de Janeiro. 2000(NBR 896).

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – *Referências Bibliográficas*. 5ª ed. Rio de Janeiro. 2000 (NBR 6.023).

BEKIN, Saul F. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo, Prentice Hall, 2004.

BOYD JÚNIOR, Harper W. & MASSY, Willian F. *Administração de marketing*. São Paulo, Saraiva, 1978.

BRUM, Analisa M. *Respirando endomarketing*. Porto Alegre, L&PM,2003.

CAVALCANTI. Andre; GOMES, Elisabeth; PEREIRA. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento*. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK Laurence, *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

DREIFUSS, René Armand. *A época das perplexidades: mundialização, globalização e planetarização: novos desafios*. Petrópolis, RJ, Vozes, 1996, (p. 25, 32).

HOLTZ, H. *Databased Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOBS, J. *Do Marketing direto ao database marketing*. São Paulo, Makron Books, 1993.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo, Atlas, 1999.

LIMA, Regina Celia Montenegro de. *Estratégias de informação e modelos organizacionais; o espaço da administração e da comunicação na ciência da informação*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1997.

LUDWIG, Waldez Luiz. *Gestão do capital intelectual: o que muda nas relações?* Artigo. 1997. (Disponível em: www.racional.com.br Acessado em Jun/2004).

MAÑAS, Antônio Vico. *Gestão da tecnologia e inovação*. São Paulo, Érica, 1993.

MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1992.

MOURA ET AL., Luiz Rodrigo Cunha. *Database marketing e aplicações relacionados com o mercado*. Artigo. 2003. (Disponível em <http://www.ufop.br> Acessado em mai/2004).

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na Empresa*. Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1993.

REICHHELD, F. F. *A Estratégia da Lealdade*. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

REZENDE, Yara. *Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual*. Revista de Comunicação, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

RITZMAN, P., KRAJEWSKI, L. *Administração da produção*. São Paulo, Atlas, 1996.

SLACK, Nigel et al. *Administração da produção*. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 2002, (p. 704).

STAIR, Ralph. *Princípios de sistema de informação uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro, LTC, 1996.

STANTON, Willian J. *Fundamentos de marketing*. São Paulo, Pioneira, 1980.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. *Metodologia da Pesquisa em Administração*. 2ª edição. Rio de Janeiro, Editora Pontal, 2003.

TERRA, José Cláudio Cyrineu Terra. *Gestão do conhecimento empresarial*, 3ªed. São Paulo, Negócio Editora, 2001.

TORRES, Norberto. *Competitividade empresarial com a tecnologia de informação*. São Paulo, Makron Books, 1995.

TYNAN, K. B. *Marketing de multicanais*. São Paulo, Atlas, 1995.

VIDAL, Antônio Geraldo da Rocha. *Informática na pequena e média empresa: como informatizar o seu negócio*. São Paulo: Pioneira, 1995.