

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO

ANA CAROLINA MANFRINATO PIMENTEL (UNESP)

carolina@stalo.ind.br

João Pedro Albino (UNESP)

jpalbino@fc.unesp.br



Devido ao grande volume de informações que está disponível dentro das organizações, muitas vezes torna-se difícil selecionar o que é relevante e pode contribuir com a melhora do desempenho global. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento pode ajudar nos processos de capturar, registrar e compartilhar esse conhecimento dispersos pela organização.

☐ *Esta pesquisa pretende propor um método de aplicação de Gestão do Conhecimento para empresas de pequeno e médio porte no Brasil, que têm muitas características particulares e não conseguem seguir os modelos propostos na literatura para grandes corporações. O objetivo é estudar quais as contribuições e importância do uso de Gestão do Conhecimento neste tipo de empresa.*

☐

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento, pequenas e médias empresas

1. Introdução

Com a revolução industrial, o conhecimento do processo total e da contribuição individual dos trabalhadores para o resultado final ficou retido em gerentes. Os trabalhadores têm pouco conhecimento sobre o modelo global do negócio e eles são tratados como se fossem peças de fácil reposição.

Portanto, nas organizações, conhecimento e informações estão espalhados, embutidos em processos, documentos, atitudes e, principalmente, na mente dos colaboradores. Esse “*savoir-faire*”, ou esse conhecimento embutido nem sempre está organizado e acessível, pois poucos têm uma visão global da organização. Isso pode fazer com que os funcionários estejam sempre “reinventando a roda”, perdendo tempo e desperdiçando recursos.

Davenport e Prusak (2000) afirmam que as organizações devem voltar suas atenções a esse conhecimento embutido em rotinas e práticas devido à nova percepção da competitividade global. Esta envolve mudanças rápidas, crescente competição e consumidores sofisticados, o que leva as organizações a buscar vantagens competitivas sustentáveis, obtendo destaque no ambiente de negócios. Ainda segundo os autores, os administradores se deram conta de que o que os funcionários sabem está no cerne de como as coisas funcionam e como poderiam melhorar.

Bergeron (2003) diz que a economia volátil, a alta rotatividade de funcionários, as mudanças internacionais no poder político, a competição global e as mudanças rápidas caracterizam o ambiente econômico moderno. O resultado disso é que não há como competir no mercado sem colaboradores competentes e sem métodos de gerenciar o conhecimento das pessoas, além de todos os processos e tecnologias envolvidas no negócio.

Na era da globalização, a única vantagem competitiva efetiva se dará através do conhecimento embutido em produtos e processos de negócio, pois o conhecimento seria o único recurso de difícil duplicação. O conhecimento poderia trazer então a vantagem competitiva sustentável. Preço e qualidade não são mais os únicos fatores a garantir a sobrevivência no mercado de hoje.

2. Gestão do Conhecimento

Dentro deste ambiente competitivo, a produção deve atingir um nível de desempenho para que se torne relevante para seu cliente e julgar seus padrões frente aos concorrentes.

Uma manufatura saudável ajuda a organização a suportar ataques da concorrência e melhora o desempenho competitivo da organização. Logo, a manufatura precisa ter um direcionamento estratégico, e não ficar gastando seu tempo em resolver problemas e apagar incêndios (SLACK et al, 1996).

Para que isso ocorra, a manufatura deve entender qual a sua contribuição para o bom desempenho da organização como um todo e como isso será avaliado.

A organização deve entender as necessidades específicas dos grupos de consumidores, observar as atividades dos concorrentes e analisar qual o estágio de ciclo de vida em que se encontra o produto. Traduzir as necessidades dos consumidores envolve decidir o que é mais importante, o que influencia a prioridade dada a cada objetivo na produção.

Ainda segundo Slack (1996), os concorrentes fornecem os parâmetros contra os quais a organização deve julgar seu desempenho, levando a produção a ultrapassar os níveis atingidos por eles. A concorrência determina o patamar de desempenho a se atingir.

Para Kotler e Armstrong (1995), valores e custos não são julgados com exatidão pelo cliente, mas sim através de sua percepção. A satisfação depende também do desempenho do produto, percebido em relação às expectativas do comprador.

Para que todas essas informações, muitas vezes residentes nas mentes das pessoas, cheguem de fato a produzir alguma inteligência em Marketing, é preciso que os colaboradores e outros stakeholders percebam a importância de compartilhá-las. Muitas vezes as pessoas estão totalmente imersas no trabalho rotineiro e não conseguem perceber benefícios desta troca de informações, que poderia levá-las a ver fatos novos, a encontrar maneiras mais eficientes de trabalhar e a melhorar seu desempenho e o da organização como um todo.

Kotler e Armstrong (1995) afirmam ainda que o conhecimento pode fornecer vantagem competitiva sustentável, pois quando os competidores igualam certas características, a organização rica em conhecimento já terá saltado para outro nível e terá retorno crescente e vantagem contínua.

Neste contexto, surgiu a Gestão de Conhecimento. Segundo Awad e Ghaziri (2003), Gestão de Conhecimento é uma nova maneira de conduzir os negócios, tendo o conhecimento como foco e sendo uma vantagem crucial para as organizações hoje. De acordo com os autores, a Gestão do Conhecimento (GC) é o processo de captura e uso da experiência coletiva em qualquer setor do negócio. Além disso, para alavancar o processo de implantação de GC, busca-se utilizar a tecnologia de informação para capturar, distribuir e compartilhar este conhecimento na organização, unindo especialistas humanos com conhecimento documentado em um sistema de gestão de conhecimento único e integrado.

Bukowitz e Willians (1999) definem: “A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”.

Para Bergeron (2003), gestão do conhecimento é a habilidade de capturar, arquivar e acessar as melhores práticas de conhecimento e tomada de decisão na organização.

Por fim Serrano e Fialho (2003), afirmam que a gestão do conhecimento é o conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização, reconhecendo o conhecimento como o ativo mais importante da organização.

3. Pequenas e Médias Organizações no Brasil

O Brasil tem características peculiares quanto à administração de empresas. Um primeiro dado interessante, segundo o SEBRAE, é que 98% das empresas brasileiras são de pequeno porte, chegando a um total de mais de 4 milhões de empresas. Esses dados consideram somente as empresas formalizadas, desprezando os milhares de empresas informais, que são bastante numerosas no país.

Empresários brasileiros têm que administrar sua empresa enfrentando situações diferentes da realidade de grandes organizações (CASAS, 2006). Geralmente o próprio dono toma as decisões principais e cuida de várias funções administrativas. Apesar do acúmulo de trabalho e centralização de alguns aspectos administrativos, isso favorece uma visão mais ampla do empresário sobre seu negócio.

De acordo com Lim e Klobas (2000), pequenas empresas tendem a ser regionalmente focadas, ter um escopo de negócios menor e ter menos ‘slack’ administrativo e financeiro. A gerência, executada pelo proprietário, é mais focada no núcleo do negócio, não presta atenção a outras questões e não pode pagar por serviços de consultoria caros.

Empresas menores tendem a ser mais flexíveis e menos burocratizadas. Os empregados não são tão especializados e muitas vezes são deslocados para outras funções, caso seja necessário. Há ainda um grande contato pessoal, cara a cara, o que pode favorecer a troca de informações.

Segundo Casas (2006), o empresário brasileiro é versátil e acaba entendendo de vários assuntos, adquirindo o chamado jogo de cintura. Ainda segundo o autor, a principal dificuldade destas empresas é a falta de recursos financeiros, pois é mais difícil para pequenos empresários descapitalizados obter recursos e financiamentos. Esta falta de recursos impede a profissionalização da empresa, pois esta não pode contratar profissionais de alto nível, obrigando-a a improvisar com uma estrutura bastante reduzida.

Na maior parte das vezes, o sucesso depende das atitudes do empresário face às situações que encontra. Uma pequena decisão errada pode comprometer seriamente a empresa. Segundo Casas (2006), o empresário deve analisar as oportunidades de mercado e utilizar essas condições de maneira vantajosa, levando ao crescimento da empresa.

Lim e Klobas (2000) apontam que, como as empresas menores geralmente não têm profissionais de informação dedicados, eles confiam no conhecimento trazido por novos empregados e consultores. Logo, sofrem mais com a perda dessas pessoas.

4. A organização estudada

Esta pesquisa desenvolveu um conjunto de recomendações para a aplicação de Gestão de Conhecimento em empresas de médio e pequeno porte, usando como estudo de caso uma empresa do setor mobiliário. Devido a proposta desta pesquisa, este estudo utilizou um conjunto de ferramentas de TI (Tecnologia da Informação) para apoiar à sua implementação. Outros fatores tais como, estilo administrativo, cultura organizacional, motivação e sistema de recompensas devem ser considerados para a implantação de Gestão do Conhecimento. Porém, o enfoque desta pesquisa foi na área de Tecnologia de Informação.

Outra questão pesquisada foi como avaliar a contribuição e a importância do uso de técnicas de GC para empresas de menor porte, uma vez que na grande maioria dos estudos atuais, tais técnicas são empregadas em empresas de grande porte.

4.1. Descrição do problema

Para verificação dessa questão - de que a Gestão de Conhecimento é importante para empresas de porte menor - delimitou-se uma área de atuação: o compartilhamento de conhecimentos do departamento de marketing, a fim de auxiliar o setor de produção a desempenhar um papel estratégico dentro da organização. Essa delimitação se faz necessária, pois projetos de GC muito abrangentes tendem a fracassar, segundo Awad & Ghaziri (2003). Devido ao fato de a Gestão de Conhecimento ser relativamente pouco conhecida em empresas brasileiras de menor porte, foi necessário o uso de projetos-piloto, com abrangência menor, o que favoreceu o sucesso do projeto e a divulgação dos conceitos de GC em toda organização. Serrano & Fialho (2003) afirmam:

“É natural e muito comum que organizações, mesmo as de grande dimensão, comecem por projetos-piloto, de abrangência mais limitada, com recursos mais restritos, experimentando de forma mais controlada a aplicação dos conceitos de GC.”

No desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizada uma indústria de médio porte, de administração familiar, localizada em uma cidade do interior do Estado de São Paulo, do ramo mobiliário e artigos escolares. Constatamos que, para este setor, não existiam pesquisas e estudos específicos. A Revista Lojas, uma publicação especializada no setor de papelaria, realiza anualmente uma pesquisa entre compradores de papelarias de todo o Brasil, para saber quais as marcas mais lembradas no setor. Desde o ano de 2002, a empresa estudada tem sido citada como a fabricante de lousas mais lembrada entre os pesquisados. No ano de 2002, a empresa foi citada em duas categorias (Artefatos de Madeira, com 62% e Lousas, com 55%) (Revista Melhores Marcas, ano I, no. 2, dezembro, 2002). No ano de 2003 (Revista Melhores

Marcas, ano II, no. 3, dezembro/2003) foi citada na categoria de lousas, com 45% dos votos. Em 2004, foi citada na categoria de lousas novamente, com 63% dos votos. Já na edição de 2005 (Revista Lojas, ano XIV, no. 139, março/2006), a categoria de lousas não foi apurada. Porém, a empresa foi citada em quarto lugar na categoria de telas de pintura, sendo que a produção desta nova linha havia se iniciado neste mesmo ano(2005).

A empresa atua em quatro segmentos principais (papelaria, brinquedos, mobiliário escolar e utilidades domésticas). A empresa iniciou suas atividades em 1991 e até o ano passado fazia parte de um grupo que está no mercado desde 1973. Apesar de estar atuando separadamente desde 2007, a empresa vêm obtendo constantemente participação expressiva no mercado, com presença de seus produtos nos maiores canais de distribuição do setor de papelaria no Brasil. É uma indústria de médio porte, não havendo muitas características peculiares, com produção em lote e grande variedade de produtos (aproximadamente 800 itens em linha de venda). A empresa está presente, através de representantes comerciais, em todo o território brasileiro e ainda em países como o México, Bolívia, Uruguai e Panamá.

Atualmente, a organização estudada passa por um momento de início de sucessão na administração familiar, grande volume de investimentos em diversos setores, incluindo a busca da certificação ISO 9000. Com a dissolução do grupo do qual fazia parte, ocorrida em maio de 2007, as empresas passaram a ser concorrentes. Por esse motivo, a organização teve que se reestruturar em vários setores para atender a novas demandas de mercado. Houve um salto no faturamento em torno de 30% neste ano. Na Figura 1 podemos observar um gráfico do aumento do faturamento da empresa nos últimos três anos, em porcentagem:

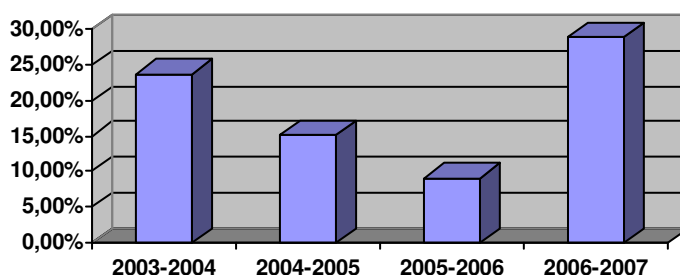


FIGURA 1 – GRÁFICO % CRESCIMENTO FATURAMENTO. Fonte: Empresa objeto de estudo

O nível de investimentos em imobilizado (maquinário entre outros) teve um grande salto entre os anos de 2002 e 2003 (43% de crescimento em 2003, em relação a 2002) e posteriormente manteve-se estável em torno de 10% de crescimento de um ano em relação ao anterior. Em 2007, a empresa fez mais alguns investimentos nos setores de qualidade, sistemas de informação e maquinário.

Dados os fatos expostos anteriormente, o estudo da aplicação de Gestão de Conhecimento neste momento da vida da empresa torna-se estratégico. A área delimitada para o estudo (Marketing/Produção) pode fazer uso da GC para alavancar ainda mais o crescimento da empresa e consolidar sua liderança nos segmentos em que atua.

5. Metodologia usada

A metodologia deste estudo se desenvolveu através de uma pesquisa aplicada, qualitativa, explicativa, usando uma empresa como modelo para a aplicação das técnicas de GC propostas.

A pesquisa usou como principal método a observação direta do objeto de pesquisa. Foram realizadas entrevistas e questionários para o levantamento de informações, tais como: estrutura de comunicação e de compartilhamento de conhecimentos entre os setores pesquisados (Marketing/Produção), conhecimento de técnicas de GC além de viabilidade e motivação para implementação das técnicas de GC.

A partir deste diagnóstico inicial, foram extraídos da literatura existente métodos de GC já aplicados em outras empresas. Posteriormente, foram avaliados quais métodos seriam passíveis de serem empregados, dadas as características da empresa, tais como estrutura existente, cultura, dentre outras.

No desenvolvimento desta pesquisa foram utilizados como fonte de informações: funcionários, representantes e clientes da empresa. O objetivo proposto era de que, através deste conjunto de técnicas empregadas os colaboradores da produção pudessem ter uma melhor visão do mercado em que a empresa atua, colaborando diretamente para com o setor de manufatura no cumprimento de seus objetivos estratégicos.

Neste sentido, *as informações compartilhadas* pelas pessoas que mantêm *contato direto* com o **mercado** (clientes, representantes, funcionários do setor de Marketing e vendas) fariam a *tradução* das necessidades dos clientes para funcionários da Manufatura, auxiliando-os e motivando-os no processo de melhoria contínua para atender a essas reais necessidades.

Para avaliar como o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os setores de Marketing e Produção pode melhorar o desempenho geral da empresa, foram criados indicadores (métricas) de avaliação, que foram determinadas após o diagnóstico inicial da empresa.

As métricas determinadas têm como objetivo determinar a melhora da atuação da empresa no mercado. Elas foram divididas em quatro aspectos: mercado/clientes, financeiro, humano/ stakeholders, e produtos/ processos.

O aspecto mercado/ clientes procura transmitir a visão do mercado sobre a organização, medindo a satisfação do cliente e grau de atendimento das necessidades do mercado. Entre as métricas propostas estão:

- Volume de devoluções (em R\$);
- Número de pedidos com problemas;
- Número de pedidos entregues no prazo;
- Volume de vendas em relação ao período anterior;
- Valor de vendas por mil habitantes (medido por região de atuação dos representantes);
- Índice de satisfação dos clientes;
- Valor médio do pedido.

O aspecto financeiro procura medir como a Gestão do Conhecimento é traduzida em lucros para a organização. Entre as métricas propostas estão:

- Lucros resultantes de novos negócios;
- Lucros resultantes da recuperação de negócios/ clientes perdidos;
- Investimento em Tecnologia;
- Despesas evitadas por falhas de comunicação.

O aspecto humano/ stakeholders tem como objetivo medir o envolvimento de colaboradores, representantes, fornecedores e outros parceiros no projeto de Gestão de Conhecimento. Entre as métricas, estão:

- Índice de satisfação/ motivação do colaborador;
- Número de pessoas com participação efetiva no projeto de GC;
- Rotatividade;
- Quantidade de participações no site/ portal da organização;

- Valor do investimento em formação de colaboradores.

Finalmente, o aspecto de produtos/ processos visa medir a adequação dos produtos e processos da organização as necessidades do mercado.

- Proporção de novos produtos (ou produtos remodelados) em relação ao total da linha;
- Quantidade de produtos refugados;
- Quantidade de novos negócios (ou aumento da base de clientes);
- Quantidade absoluta de vendas por produto ou por linha de produto.

6. Resultados preliminares

Como toda iniciativa de Gestão de Conhecimento, esta pesquisa envolveu aspectos humanos, organizacionais, financeiros e tecnológicos. Por ser uma empresa de porte menor, o acesso às pessoas é mais fácil, devido à proximidade física e ao relacionamento mais informal entre as pessoas. Isso facilita o envolvimento e a motivação para a colaboração de todos no projeto. Porém, também ocorre concentração de informação em alguns setores, resistências e falhas de comunicação. Na maior parte das vezes, estes problemas têm solução simples, bastando uma reorganização de procedimentos e regras operacionais, seguido de um acompanhamento até que o novo procedimento esteja funcionando corretamente.

Um dos principais problemas no fator humano é que as empresas menores tendem a crescer de forma mais desordenada. As pessoas, muitas vezes imersas na rotina diária de trabalho, não acompanham as mudanças na mesma velocidade em que elas ocorrem e acabam por não perceber a necessidade de novos procedimentos e novas formas de comunicação para evitar falhas. À medida que a empresa cresce, procedimentos que eram executados de forma mais rudimentar devem ser formalizados, tornando-se mais burocráticos. Essa nova burocracia é muitas vezes vista de forma negativa, porém ela traz benefícios. Com um volume crescente de trabalho, informações e procedimentos que vêm com o crescimento da empresa, não é possível administrar a empresa da mesma maneira.

Há ainda o aspecto do tempo livre, um grande entrave na implantação de GC em uma empresa menor. Estas organizações geralmente trabalham com um quadro de funcionários bastante enxuto, devido a limitantes financeiros. As pessoas estão com o seu tempo totalmente tomado pelas atividades rotineiras. A sobrecarga de trabalho que é trazida pela GC pode se tornar um grande problema, caso não haja um planejamento efetivo de como e quando estas novas atividades serão desenvolvidas. Se este planejamento falhar, a GC será vista como uma atividade de menor importância, ficando relegada a segundo plano, o que condenará o projeto ao fracasso. Neste sentido também é importante que o sistema de GC esteja integrado a cultura existente e aos sistemas já usados, de maneira a facilitar a absorção desta sobrecarga.

No fator organizacional, há a necessidade de reformular alguns procedimentos operacionais e a filosofia de trabalho. Devido a seu porte, o dono da empresa é mais acessível, o que facilita a conquista de um financiador do projeto. Para convencer esse tipo de empresário, é necessário que haja objetivos bem definidos e apresentar claramente os benefícios que a empresa terá. É também muito importante definir prazo para avaliação de resultados. Falhas neste aspecto tendem a desacreditar o projeto rapidamente e fazer com que o proprietário encerre o projeto.

Empresas menores contam com poucos recursos para investimentos e têm dificuldades para obter financiamentos. Diferentemente de grandes corporações, um investimento que não traz os resultados esperados pode afetar seriamente a saúde financeira de uma empresa menor. Logo, os custos do projeto devem ser cuidadosamente calculados e os benefícios tem de ocorrer no curto e médio prazo.

Relacionado ao fator financeiro, empresas menores não poderão contar com tecnologia de ponta para projetos de GC. Logo, as soluções tecnológicas propostas devem ter sentido eminentemente prático, visando facilitar a comunicação e troca de informações e conhecimento. A tecnologia em projetos de GC funciona como facilitador e não tem papel principal. Para este tipo de organização algumas soluções interessantes podem estar baseadas no uso de softwares groupware, construção de portais corporativos, racionalização do uso de e-mails, entre outros, contando com a estrutura de TI já existente na empresa, ou fazendo poucas aquisições. Deve-se considerar e avaliar, porém, o Sistema de Informação existente. Empresas de porte menor tendem a usar soluções caseiras, ou ainda softwares subutilizados. Um fator primordial é a boa organização das informações e correta alimentação de sistemas de informação, para dar suporte a GC.

A pesquisa ainda não foi totalmente finalizada e novos fatores serão estudados em trabalhos futuros.

7. Conclusão

O processo de globalização afeta todas as empresas, inclusive pequenas e médias, que tem que concorrer com grandes corporações de todo o mundo. Para sobreviver neste mercado, onde tecnologia, preço e produtos não são mais barreiras de entrada no mercado, um dos únicos caminhos viáveis é buscar a diferenciação através da Gestão do Conhecimento. Isso significa gerenciar, capturar, armazenar e reusar o know-how embutido na cabeça dos colaboradores e nos processos e usá-lo de maneira estratégica para se destacar no mercado global.

Para empresas menores, um projeto de GC deve ser bem mais focado em resultados concretos e retorno financeiro no curto e médio prazo, devido a limitantes financeiros e humanos. Diferentemente de grandes corporações, onde é possível deslocar pessoas e recursos para um projeto que leve anos para ser concluído, empresas pequenas não podem fazer novas contratações nem disponibilizar grandes quantidades de recursos para um projeto de GC. Nestas organizações, os métodos devem ser simples, mas efetivos.

Porém, o uso de GC é muito importante para todas as empresas, pois visa preservar um dos ativos mais importantes: o ativo intelectual – esse não pode ser replicado facilmente pelos concorrentes. Constatou-se grande deficiência em trabalhos desenvolvidos para pequenas e médias empresas. Logo, pesquisas nesta área têm grande relevância, principalmente em um país como o Brasil, onde 98% das empresas estão classificadas nesta categorial. Para comprovar os resultados obtidos através das observações em campo, um novo trabalho prevê a aplicação efetiva do projeto de GC proposto.

Referências

- AWAD, Elias M.; GHAZIRI Hassan M. *Knowledge Management*. Estados Unidos: Prentice Hall, 2003.
- BERGERON, Bryan. *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: John Willey & Sons Inc., 2003.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. *The Knowledge Management fieldbook*. Inglaterra: Prentice Hall, 1999.
- CASAS, Alexandre Luzzi Las. *Administração de Vendas*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge*. Boston: Havard Business School Press, 2000.

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

LIM, David; KLOBAS, Jane. *Knowledge Management in small enterprises*. The Eletronic Library, v.18, n. 6, pp. 420-432, 2000. Available in <www.emerald-library.com>

SERRANO, Antônio Carlos, FIALHO, Cândido. *Gestão do Conhecimento*. Editora FCA, 2003.

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