

10 GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA DIGITAL

Objetivos

Como administrador, você precisará saber como sua empresa pode beneficiar-se de sistemas de informação para gestão do conhecimento. Após terminar este capítulo, você poderá responder às seguintes perguntas:

1. Por que hoje as empresas necessitam de programas de gestão do conhecimento e sistemas para gestão do conhecimento?
2. Quais são as aplicações de sistemas de informação mais úteis para distribuir, criar e compartilhar conhecimento na empresa?
3. Que benefícios traz para a empresa a utilização de tecnologia de inteligência artificial para gestão do conhecimento?
4. Como as empresas podem utilizar sistemas especialistas e raciocínio baseado em casos para capturar conhecimento?
5. Como as organizações podem se beneficiar da utilização de redes neurais e outras técnicas inteligentes?

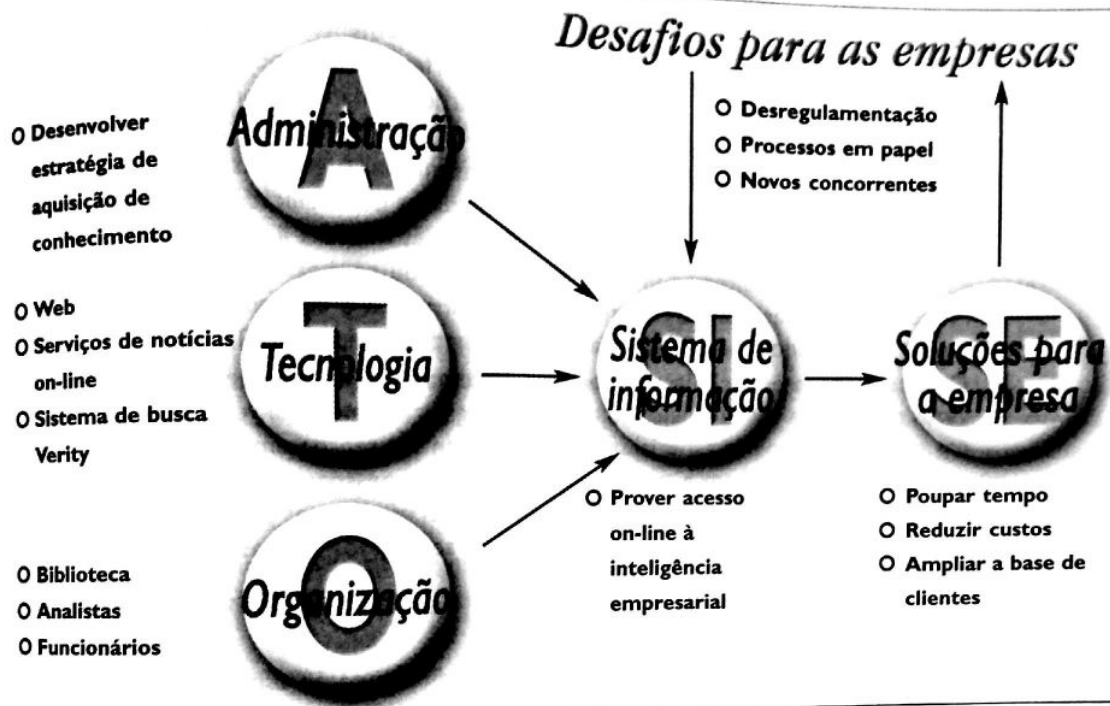


Gestão do conhecimento: a nova arma competitiva da British Telecom

A British Telecom PLC (BT) é uma das líderes mundiais entre as empresas provedoras de serviços de telecomunicações. Oferece serviços de telecomunicações locais, de longa distância e internacionais; comunicações móveis; serviços de Internet, sobretudo na Grã-Bretanha e na Europa Ocidental.

Até a desregulamentação do setor, a BT detinha o domínio incontestável dos serviços de telecomunicações na Grã-Bretanha. Desde o início da década de 90, tem sido obrigada a enfrentar a concorrência de uma onda de empresas menores, mais ágeis e mais modernas. Até junho de 2000, a base de clientes da BT tinha diminuído de 10 para 8,5 milhões de linhas comerciais na Grã-Bretanha, bem longe da sua total dominação do mercado, em 1992. A empresa teve de descobrir maneiras de reagir mais rapidamente aos concorrentes e às mudanças no mercado.

Os tradicionais serviços de biblioteca e pesquisa da empresa não conseguiam fornecer informações e inteligência empresariais com rapidez suficiente para que ela reagisse às novas pressões competitivas. A biblioteca corporativa da British Telecom estava repleta de papéis e artigos não-arquivados. Todos as saídas e entradas tinham de ser registradas à mão. Os bibliotecários freneticamente tentavam atender às requisições de pesquisa, que partiam de várias centenas de funcionários para vendas, marketing e estratégia. Analistas que não podiam esperar que a pesquisa chegasse pelo correio tinham de viajar para Londres e fazer eles mesmos o serviço — para alguns, uma viagem de ida e volta de aproximadamente 320 quilômetros. A empresa somente conseguia dar suporte a uma centena de usuários por meio de seu tradicional serviço de pesquisa competitiva baseado em clipagem de jornais.



A administração percebeu que a empresa precisava de um modo muito mais rápido de obter informações sobre a concorrência no campo de competição. A BT transformou seus tradicionais serviços de clipagem de jornais e biblioteca de pesquisa em uma central de inteligência baseada na Internet. Denominada Intellact, essa central coloca muitos dos recursos da antiga biblioteca da BT on-line, onde podem ser acessados imediatamente por cerca de 90 mil dos 137 mil funcionários da empresa no mundo inteiro de praticamente qualquer cargo ou função e em todos os níveis. O sistema provê dados, notícias e pesquisa sobre praticamente qualquer tópico concernente à empresa, incorporando fontes como o *New York Times*, o *Wall Street Journal*, pesquisas proprietárias do setor, como as realizadas pela Forrester Research e Gartner, e até mesmo obscuros periódicos de telecomunicações. Suas notícias mais cruciais vêm da Reuters Business Briefing Select da Factiva, que inclui conteúdo de grande número de jornais, revistas e empresas transmissoras de notícias, aí incluídas a Reuters e a Dow Jones. O sistema provê diariamente de duas a três mil reportagens classificadas em cem 'canais' de tópicos diferentes, incluindo 40 perfis de sites de concorrentes, 20 portais de marketing vertical e dezenas de centrais de tecnologia e centrais regionais.

Todos os tópicos importantes, como principais concorrentes, grupos setoriais de clientes ou tecnologia sem fio, têm sua página Web, compreendendo fontes de notícias e o sistema de gerenciamento de conteúdo da BT. O pessoal da Intellact organiza as páginas, selecionando e destacando as notícias mais importantes para os usuários. Se estes não conseguirem achar o que precisam nas páginas Web editadas, a Intellact fornecerá uma ferramenta de busca instalada e capacitada pela Verity, na qual podem pesquisar por palavras-chave, período de tempo ou fonte de informação.

O sistema administra cerca de sete mil sessões de usuários por dia e o conhecimento oportuno que proporciona tem recebido crédito, por ajudar a empresa a acelerar negociações de venda e conquistar novos clientes.

Fonte: Jason Compton, "Dial K for knowledge", *CIO Magazine*, 15 jun. 2001, e www.groupbt.com.

is de
mó-
s na
resas
8,5
reve

DESAFIOS PARA A ADMINISTRAÇÃO

A Intellact, da British Telecom, é um exemplo de como sistemas podem ser usados para alavancar o conhecimento organizacional, fazendo com que se torne mais facilmente disponível. Colaborar e se comunicar com profissionais e especialistas, compartilhar idéias e informações tornaram-se requisitos essenciais para empresas, ciência e governos. Na economia da informação, capturar e distribuir inteligência e conhecimento e reforçar a colaboração em grupo têm-se tornado vitais para a inovação e a sobrevivência organizacionais. Sistemas especializados podem ser utilizados para gerenciar conhecimento organizacional, mas propõem os seguintes desafios à administração:

1. **Projetar sistemas de conhecimento que realmente aperfeiçoem o desempenho organizacional.** Administradores têm encontrado problemas ao tentar transformar suas empresas por meio de programas de gestão de conhecimento (Gold, Malhotra e Segars, 2000). Sistemas de informação que verdadeiramente aperfeiçoem a produtividade de trabalhadores de conhecimento podem ser difíceis de montar, porque a maneira como a tecnologia de informação pode aperfeiçoar as tarefas de nível mais alto, como aquelas executadas por gerentes e profissionais, nem sempre é claramente entendida. Alguns aspectos do conhecimento organizacional não podem ser facilmente apreendidos ou codificados, ou as informações que as organizações conseguem capturar podem ficar desatualizadas à medida que os ambientes mudam. É muito difícil integrar programas de gestão de conhecimento à estratégia empresarial. Processos e interações entre tecnologia de informação e elementos sociais das organizações devem ser cuidadosamente gerenciados (Grover e Davenport, 2001).
2. **Criar sistemas especialistas robustos.** Sistemas especialistas devem ser alterados todas as vezes que ocorre uma mudança no ambiente organizacional. Toda vez que houver uma alteração nas regras usadas pelos especialistas, elas terão de ser reprogramadas. É difícil prover sistemas especialistas que tenham a mesma flexibilidade das pessoas. Muitas empresas têm realizado projetos experimentais no campo de sistemas especialistas, mas apenas uma pequena porcentagem tem criado sistemas que realmente podem ser usados em base de produção.

Administração em Destaque

GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL COM A INTERNET

Muita gente pensa que a ferramenta mais amplamente utilizada em um projeto de construção civil é um martelo, mas o mais provável é que seja um armário de arquivo ou uma máquina de fax. O setor da construção civil dos Estados Unidos vale 3,4 trilhões de dólares e está entre os que mais se utilizam de papel. Um projeto complexo, como um grande edifício, requer a coordenação de muitos grupos diferentes, de centenas de desenhos de arquitetura e documentos de projeto que podem mudar diariamente. Dispendiosos atrasos causados por perda de documentos podem estar diretamente ligados ao fracasso ou sucesso de muitas empresas nesse setor em que as margens de lucro são bastante reduzidas — de 1 a 2 por cento.

A tecnologia Web está começando a atacar esse problema. Novos sistemas de gerenciamento de projetos de construção baseados na Web habilitam gerentes de projeto a trocar documentos e trabalhar on-line onde quer que estejam, utilizando software de navegador Web. Por exemplo, a Buzzsaw.com, com sede em São Francisco, oferece aos clientes um espaço compartilhado onde gerentes de projeto podem trocar documentos com engenheiros e arquitetos, conduzir concorrências para serviços de subempreiteiros, acompanhar a programação e o desempenho e realizar reuniões on-line.

A Toy R Us utilizou os serviços da Buzzsaw.com para melhor gerenciar e acelerar a construção e, ao mesmo tempo, reduzir custos. Um dos projetos foi a reforma de dois teatros arruinados na Times Square, em Nova York, que acabaram se transformando na maior loja de brinquedos do mundo. Esse projeto da Times Square — chefiado por Tracy LeBlanc — reunia semanalmente 15 consultores de projeto, em parte para decidir alterações de projeto. Uma vez encerradas as reuniões, as alterações decididas eram enviadas aos arquitetos para integrá-las às plantas, que depois eram devolvidas aos consultores, que então produziam documentos mais detalhados e os passavam à empresa encarregada da construção.

No passado, todas as plantas eram desenhadas à mão e enviadas pelo correio ou por um serviço de entrega expressa à próxima pessoa envolvida no processo, encarregada de desenhar novas plantas. Esse mesmo processo repetia-se até que os documentos finais seguissem para as mãos da empresa construtora. Esse processo exigia muito tempo e mão-de-obra. Agora, as alterações podem ser carregadas no Buzzsaw.com para comunicação instantânea e revisão imediata. Dependendo do tamanho do projeto e da distância entre as pessoas, usar a Internet pode poupar dias

ou até mesmo semanas e reduzir o número de erros cometidos nos desenhos revisados à mão. A Toy R Us pagava 2 mil dólares mensais pela assinatura com a Buzzsaw.com, mas declarou que o serviço acabava poupando 100 mil dólares por ano somente em custos de serviços de mensagem, impressão e processamento fotográfico. A Figura 10.5 ilustra as mudanças ocorridas nos processos de negócios de projetos de construção civil resultantes desse sistema.

Economias até mais significativas resultam da utilização desse serviço para gerenciar um projeto complicado como o do edifício da Toy R Us e construí-lo dentro do prazo e do orçamento. Por exemplo, LeBlanc podia utilizar o sistema para monitorar o progresso no canteiro de obras da Times Square com duas câmeras Web (Webcams) instaladas no local. Ele controlava a rotação das câmeras a partir do teclado de seu computador. LeBlanc e outros membros das equipes de arquitetura, projeto e construção também podiam utilizar a Buzzsaw.com para observar fotos digitais do edifício.

Há também softwares que permitem às empresas construtoras fazer pedidos e controlar os suprimentos da obra na medida de suas necessidades. A gerência não precisa mais dispendar horas e horas fazendo pedidos por telefone ou usando catálogos para selecionar produtos. “Essa tecnologia nos habilita a triplicar ou quadruplicar a velocidade com que podemos encerrar um projeto”, declara Randall Dolph, executivo-chefe de informática da Gensler, empresa de arquitetura com sede em São Francisco. Poupa tempo e despesas com postais e com encomendas expressas e, ao mesmo tempo, aumenta a velocidade e habilita os nossos gerentes a controlar melhor os processos.



Para pensar: Quais são os benefícios que a utilização de softwares de gerenciamento de construção civil baseados na Web trazem para a administração? Quais são as possíveis desvantagens?

Fontes: Mark Roberti, “Cutting construction chaos”, *The Industry Standard*, 11 jun. 2001, e Matt Vilano, “Building on I.T.”, *CIO Magazine*, 15 jun. 2001.

O ABN AMRO BANK E A GESTÃO DO CONHECIMENTO ON-LINE

Fazer com que vastas quantidades de informação da empresa sejam disponibilizadas aos funcionários para que possam pesquisar e localizar o que querem ou precisam deveria ser fácil, mas o ABN Amro North America, subsidiária norte-americana do ABN Amro Bank da Holanda, descobriu que não é esse o caso. O ABN Amro é o oitavo maior banco da Europa e o décimo sétimo maior do mundo, com mais de 110 mil funcionários e 3.500 filiais em todo o mundo. O escritório regional do banco em Nova York é responsável pela codificação dos procedimentos operacionais para todos os departamentos do banco em Nova York, como exige a regulamentação bancária dos Estados Unidos. Os procedimentos foram publicados como uma série de relatórios encadernados em pastas. Atualizar esses procedimentos era caro e tomava muito tempo, porque cada novo documento tinha de ser impresso e, então, recolocado na pasta manualmente. Poucos funcionários chegavam a usar tais documentos, tamanha era a dificuldade de localizar informações neles. Em vez disso, consultavam seus companheiros.

Isaac Kirzner, vice-presidente sênior de gerenciamento de informações e tecnologias estratégicas do ABN Amro North America, achou que a solução era criar uma versão on-line que facilitasse a pesquisa de cada documento. Usando um produto de gerenciamento de dados chamado Folio, os funcionários podiam pesquisar e encontrar facilmente o que queriam. O software indexava cada palavra de cada documento e destacava todas as ocorrências daquela palavra, de modo que os usuários não precisavam verificar o documento inteiro. Como todas as palavras estavam indexadas, os funcionários podiam pesquisar por nome, número de telefone, nome da cidade ou qualquer outra categoria que desejassem. Com o tempo, boletins, comunicados de imprensa, diretórios de bancos e outros documentos foram disponibilizados eletronicamente. O problema é que quase ninguém adotou o Folio.

Kirzner e sua equipe de gestão do conhecimento concluíram que isso acontecia não por dificuldade de uso do Folio, mas por cultura e hábito, pelo valor percebido dos documentos e até mesmo pela introdução de todo o sistema. A equipe de gestão do conhecimento decidiu alterar sua abordagem, incentivando os funcionários a localizar as informações mais familiares a cada um.

Um produto que o pessoal realmente usava muito era a linha telefônica. Então a equipe de Kirzner adicionou outros

documentos que as pessoas realmente queriam, como o menu da lanchonete do escritório de Chicago e informações sobre visitas a Amsterdã, onde está situada a sede corporativa do banco. A expectativa de Kirzner era que, tão logo os funcionários se acostumassem a utilizar o sistema para procurar informações que valorizassem pessoalmente, poderiam começar a usar o Folio para localizar informações em documentos estritamente empresariais, como os regulamentos do banco. Mas Kirzner não estava satisfeito apenas com essa abordagem. Também queria começar a promover o marketing do produto e de seu valor, de modo que sua capacidade de gestão do conhecimento ficasse altamente visível a todos os funcionários. A equipe usou pesquisas, e-mail, pequenos anúncios nos demonstrativos de salários e até mesmo uma coluna mensal publicada na revista dos funcionários para fazer publicidade do sistema e serviços de gerenciamento do conhecimento do banco.

Na metade do ano 2000, o ABN Amro mudou para o Live Publish, um produto da NextPage Inc., de Lehi, Utah, também proprietária do Folio. O Live Publish é um sistema de gestão do conhecimento mais moderno, totalmente compatível com a Web. Agora, os funcionários do banco podem acessar listas, diretórios, formulários, manuais de políticas do banco, documentos de regulamentação e materiais de recursos humanos comumente utilizados, bem como análises setoriais e de mercado e informações sobre produtos e serviços, para desenvolver propostas para clientes. O sistema viabiliza a empresa a promover vendas cruzadas, consolidando as informações de clientes e as ofertas de produtos do banco. A utilização do sistema explodiu. No início de 2001, o sistema de conhecimento estava atingindo uma taxa de duas mil consultas por dia, e esperava-se que esse número duplicasse em 2002.



Para pensar: Que importância você acha que a utilização do sistema de gestão do conhecimento do ABN Amro tem para a organização? E para a administração? O que mais você acha que Kirzner poderia fazer para aumentar ainda mais a utilização do LivePublish no ABN Amro?

Fontes: Karen Heyman, "Getting people to read", *Knowledge Management*, abr. 2001, e www.abnamro.com.

PROJETO EM GRUPO

Reúna-se com o seu grupo. Seleccionem dois produtos de groupware, como Lotus Notes, Open Text Live Link ou Groove, e comparem suas características e capacidades. Para preparar a análise, usem artigos de revistas especializadas em computador e os sites Web de fabricantes de groupware. Se possível, utilizem software de apresentação eletrônica para expor as descobertas à classe.

ESTUDO DE CASO — A MOBILIZAÇÃO DA FRITO-LAY PARA REEMBALAR O CONHECIMENTO



A Frito-Lay é bem conhecida do público em geral, com produtos como Fritos, batatas fritas Lay, salgadinhos Doritos, Cheetos, Ruffles, Cracker Jacks, SunChips, Grandma's Cookies e até mesmo Tropicana. É a maior fabricante de salgadinhos do mundo. Vende 40 por cento dos salgadinhos para aperitivo do mundo em 120 países e domina 60 por cento desse mercado nos Estados Unidos. Com sede em Plano, Texas, e com mais de 37 mil funcionários, as vendas da Frito-Lay alcançaram aproximadamente 13 bilhões de dólares em 2000, o que representa cerca de dois terços das vendas e lucros da PepsiCo, sua controladora.

A empresa também goza de muito boa reputação, tanto por seu gerenciamento quanto pela utilização que faz da tecnologia de computador. Em 1989, instalou um data warehouse para saber a localização e o preço de cada saquinho de salgadinhos vendido em todos os Estados Unidos. Em 1991, a Frito-Lay deu computadores de mão a seus representantes de vendas e a determinação de preços e a decisão de produto começaram a descer pela cadeia de comando. A empresa foi uma das primeiras a fazer isso, e muitas outras apressaram-se em segui-la. Em 1995, a Frito-Lay gastou 130 milhões de dólares na compra de 15 mil novos computadores de mão, que a habilitariam a fazer um uso ainda melhor da tecnologia de informação. À medida que a tecnologia continuava a melhorar, as decisões iam se deslocando mais para baixo na organização, alcançando finalmente o pessoal de vendas, que trabalhava no nível da loja individual.

A meta principal da Frito-Lay para seus computadores de mão era oferecer a seus clientes e, através deles, aos consumidores, a maior capacidade de decisão possível, fortalecendo seu pessoal de campo, que tinha o contato mais próximo com os clientes. A administração também queria aprimorar a previsão de produtos da Frito-Lay e melhorar o gerenciamento de estoque. Usando computadores de mão, o pessoal de vendas podia acompanhar os estoques e melhorar a comunicação com seus varejistas. Com os computadores de mão, os representantes de vendas podiam até mesmo acertar e fechar preços específicos para dados produtos — essas decisões não precisavam mais ser repassadas para a administração regional ou nacional.

Apesar de seus sistemas de informação muito elogiados, a Frito-Lay tinha sérios problemas de gerenciamento de dados. Eles eram fragmentados entre bancos de dados nacionais isolados, no caso de funções como marketing e contabilidade. O pessoal de vendas e de informação também estava bastante disperso pelo país. Dados sobre políticas, experiências e clientes da empresa estavam armazenados em sistemas isolados geograficamente,

espalhados pelos Estados Unidos todo, alguns em Plano, no Texas. Além disso, a armazenagem desses dados dispersos utilizava um conjunto de tecnologias diferentes. A equipe de vendas da Frito-Lay achava quase impossível reunir tais dados quando necessário. E tampouco era fácil compatibilizar dados de vendas com dados de lucratividade obtidos em sistemas de clientes e informações competitivas e setoriais obtidas na Web.

O pessoal de vendas também tinha sérios problemas para compartilhar informações entre si — os vendedores designados para a mesma empresa não conseguiam compartilhar com facilidade seu conhecimento sobre os clientes. Vendedores em localidades diferentes tinham de fazer pesquisas semelhantes ou perguntas semelhantes ao pessoal corporativo de vendas, marketing e operacional, um desperdício de tempo e energia. Essas perguntas podiam incluir:

- Quais são as tendências correntes dos consumidores com relação a esse salgadinho?
- Como os clientes do varejo dessa cadeia se comportam em comparação com outros clientes?
- Por que seria bom para a Frito-Lay exibir alguns produtos em diferentes áreas das lojas?
- O que estimula os compradores a selecionar produtos específicos enquanto andam por uma loja?

O pessoal de vendas que trabalhava com o mesmo cliente não tinha meios de se reunir ou colaborar para um esforço particular. Nem seus componentes tinham meios de identificar e consultar especialistas internos sobre determinadas empresas ou assuntos. Dessa forma, o desempenho era afetado.

No final da década de 90, a Frito-Lay descobriu-se atendendo menos os maiores clientes, que esperavam mais serviços dos fornecedores. Um de seus maiores clientes reorganizou e centralizou seu processo de decisão de compra. Essa empresa, uma cadeia de supermercados multibilionária, é considerada líder no mercado e na comercialização. Rapidamente começou a demandar coisas novas da Frito-Lay, como querer ver os resultados dos estudos que davam suporte à idéia de marketing sugerida por um vendedor da empresa. "Estávamos sendo pressionados para apoiar a sugestão com pesquisas quantitativas e qualitativas", explicou Mike Marino, vice-presidente de desenvolvimento de clientes da Frito-Lay, "e simplesmente não tínhamos como obter aquelas informações". A Frito-Lay rapidamente criou algumas equipes nacionais de vendas para trabalhar com esse e outros clientes como ele em âmbito nacional. Sua meta era fornecer informações a esses grandes clientes centralizados. Os parâmetros dessas novas equipes nacionais vinham de equipes participantes dessas novas equipes nacionais vinham de equipes re-

gionais e continuavam espalhados pelo país. Não tinham experiência em trabalhar com o escritório nacional de um cliente e acharam o desafio particularmente árduo, devido aos dados dispersos. A empresa simplesmente não tinha montado a infraestrutura de tecnologia de informação necessária para acessar os dados a partir de outros locais. As dificuldades ficaram evidentes em 1998, quando, devido a forte pressão, a rotatividade das novas equipes de venda atingiu 25 por cento. A Frito-Lay precisava tornar sua informação mais facilmente disponível, montando um portal de gestão do conhecimento.

O portal da Frito-Lay operaria primordialmente na intranet corporativa. As três metas declaradas da empresa para o portal eram organizar o conhecimento e facilitar sua obtenção, utilizar dados específicos de clientes e aumentar a colaboração em equipe. Em 1999, Marino contratou a Navigator Systems Inc., empresa de consultoria de Dallas, Texas, que se dedicava a inteligência empresarial, colaboração empresarial e aplicações de e-commerce. Uma equipe de projeto da Frito-Lay foi designada para trabalhar com a Navigator Systems na criação do portal.

O portal deveria de ser capaz de localizar informações requisitadas pelos membros da equipe de vendas. O sistema teria de pesquisar bancos de dados centrais de departamentos como marketing, vendas e operações, bem como bancos de dados em outras localidades. Os participantes da equipe de vendas também precisavam ter à mão o recurso de recorrer a especialistas da casa em cada tópico. Portanto a equipe de projeto desenvolveu os perfis de cem especialistas identificados no portal. Tão logo o sistema foi criado, a equipe de projeto decidiu fazer um teste piloto do portal utilizando a equipe designada para aquela empresa nacional cujo nome não citamos e cujas exigências tinham acionado as mudanças na Frito-Lay. Era a escolha ideal, devido ao tamanho e à qualidade do cliente e porque a equipe de vendas, formada por quinze participantes, estava espalhada por dez localidades em todo o país. Marino declarou: "Sabíamos que, se conseguíssemos nos sair bem com esse cliente, poderíamos satisfazer qualquer outro".

A segurança era também uma função-chave do portal. A equipe que trabalhava com aquele cliente estava proibida de divulgar suas informações proprietárias sobre desempenho de vendas a qualquer pessoa fora do grupo que o atendia. O projeto inseriu senhas de proteção, de modo que os usuários do portal só acessassem os dados apropriados. O software com o qual a equipe trabalhou incluía o groupware Lotus Domino, o software de gerenciamento de banco de dados DB2 da IBM, o software de apresentação eletrônica PowerPoint e o sistema de busca Autonomy. A Navigator utilizou o Lotus Domino para montar uma aplicação que organiza descrições de documentos importantes (estratégias de promoção, orçamentos para projetos de marketing, exibição de produtos), armazenadas sob a forma de planilhas, apresentações eletrônicas e arquivos de editoração eletrônica, em um índice pesquisável, e disponibilizou alguns desses documentos on-line. O sistema de busca Autonomy pesquisa sites Web específicos, identificados pelo pessoal de vendas da Frito-Lay como fontes primárias de notícias sobre o setor e inteligência competitiva e habilita o usuário a obter informações de todos esses sites em uma única pesquisa.

A equipe de projeto terminou o protótipo em três meses e, em outubro de 1999, fez uma demonstração a membros selecionados da equipe de vendas piloto. A equipe gostou muito do sistema, mas descobriu que ele tinha erros inaceitáveis. Os problemas decorriam do fato de a equipe de projeto não ter incluído a equipe de vendas no projeto do protótipo. O teste do protótipo teve de ser adiado — foram necessários quatro meses de trabalho com a equipe de vendas. O sistema teve de ser reprojetoado para que ficasse mais fácil de ser usado. Era preciso também incluir algumas características cruciais que estavam faltando. "É preciso entender e até mesmo reprojetoar processos de trabalho", disse Tom Davenport, diretor da Accenture Institute for Strategic Change, "para que fiquem integrados como parte do trabalho do dia-a-dia." Entre as características adicionais estavam os relatórios de visita, porque muitas pessoas queriam saber o que acontecia em uma visita de vendas. Um gerente de conta poderia passar dias ao telefone explicando o que tinha acontecido. Agora, a empresa podia colocar aquela informação na Web, liberando o gerente de conta para documentar a venda uma única vez e seguir adiante. Uma alteração permitiu que os usuários manipulassem e analisassem dados, em vez de simplesmente vê-los. Outra permitiu que os vendedores produzissem relatórios no formato solicitado pelos clientes.

A equipe de vendas tinha sido ignorada no protótipo original e duvidava do sucesso e até mesmo do valor de todo o projeto. Seus integrantes foram persuadidos a apoiar o novo protótipo quando ele ia ser demonstrado de novo. Muitos acreditavam que o sistema simplesmente aumentaria a carga de trabalho. A equipe de projeto atacou o problema de várias maneiras. O pessoal de vendas trabalhou junto com a equipe de projetos para promover as alterações. Quando o novo protótipo estava pronto, Joe Ackerman, o líder da equipe de vendas da Frito-Lay, tornou-se o líder do lançamento. "Quando as coisas vêm do campo", disse ele, "são mais bem-recebidas do que quando vêm da sede."

O novo portal da Frito-Lay, denominado Customer Community Portal (CCP), entrou em operação em janeiro de 2000. Agora, para os clientes, os vendedores passaram a ser consultores respeitados, munidos de informações importantes. A rotatividade nacional de pessoal caiu para zero em 2000 (exceto para os cargos que ficavam vagos quando um membro da equipe era promovido). "A ferramenta tornou-se extremamente valiosa para comunicação", disse Ackerman. Agora é utilizada para gerenciamento de contatos diários, relatórios de visita, reuniões semanais com pessoal do país inteiro, treinamento, compartilhamento de documentos e acesso a dados e notícias do setor. Como resultado, os membros da equipe não precisam mais enviar documentos por fax para todo o país para poder compartilhar informações nem viajar pessoalmente até o cliente do varejo.

Além disso, as vendas da equipe de vendas piloto aumentaram quase duas vezes mais rapidamente do que as de outras equipes de clientes. A utilização do portal está sendo ampliada para três outras equipes de venda de clientes da Frito-Lay e está começando a ser testada em diversas outras divisões da PepsiCo. Todavia persistem as dificuldades, inclusive a necessidade que os funcionários

Fontes: Esther Shein, "The knowledge crunch", *CIO Magazine*, 1ª maio 2001; Larry Stevens, "Food supplier repackages knowledge", *Knowledge management*, jan. 2001; Kathleen Melymuka, "Profiting from mistakes", *Computerworld*, 30 abr. 2001; "Frito-Lay, Inc." *The industry standard*, 30 jul. 2001; Primm Fox, "Premier 100: IT leaders must provide Extraordinary Leadership", *Computerworld*, 20 jun. 2000; Julia King e Thomas Hoffman, "The next IT generation", *Computerworld*, 6 abr. 1998, e Keith Shaw, "Smithsonian Awards: 10 years of heroes", *Computerworld*, 8 jun. 1998.

PERGUNTAS DO ESTUDO DE CASO

1. Faça um resumo do negócio da Frito-Lay e de sua estratégia empresarial. Explique como a gestão do conhecimento se relaciona com a estratégia empresarial da empresa.
2. Descreva os problemas de gestão do conhecimento da empresa no início da década de 90 e a relação entre os sistemas existentes e esses problemas. Quais são os fatores de administração, organização e tecnologia que influenciaram essa relação?
3. Quão bem o Customer Community Portal dá suporte à estratégia empresarial da Frito-Lay? Quais são os fatores de administração, organização e tecnologia que a equipe de projeto teve de atacar?
4. Qual será o sucesso do CCP no longo prazo? Descreva o que você acha que poderia causar o fracasso ou o sucesso e explique por quê.