

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
UMA PROPOSTA DE CLASSIFICAÇÃO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

SONIA ZIMETBAUM

Rio de Janeiro - 2001

/EBAP
71m

N.Cham T/EBAP Z71m
Autor: Zimetbaum, Sônia
Título: Modelos de gestão do conheciment



306418

Ac. 85503

Nº Pat.:306418/02

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

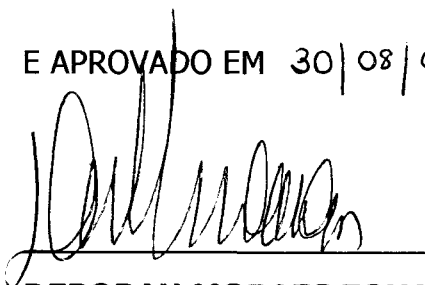
TÍTULO

**MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA PROPOSTA DE
CLASSIFICAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

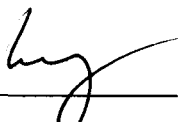
SÔNIA ZIMETBAUM

E APROVADO EM 30/08/01



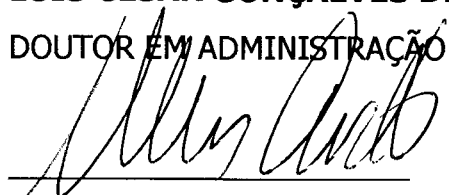
DEBORAH MORAES ZOUAIN

DOUTORA EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO



LUIS CESAR GONÇALVES DE ARAUJO

DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO



MARCOS CAVALCANTI

DOUTOR EM INFORMÁTICA

DEDICATÓRIA

*Ao meu marido Sérgio por seu amor infinito e companheirismo.
Às minhas filhas Flávia e Daniele, que são a fonte de minha garra.
Aos meus pais Sanio e Kátia
Pela formação que me proporcionaram e apoio contínuo.*

AGRADECIMENTOS

*À amiga Iluska que acreditou em meu talento.
À professora Beth Gomes, que com sua enorme generosidade
Me orientou neste trabalho.
À professora Deborah pela sua orientação nesta dissertação
E apoio no mestrado.
Ao professor Marcos Cavalcanti por me estimular a produzir o melhor.
Ao professor Bianor pelo apoio na conclusão do mestrado.
À Vânia e ao Jorge Luiz, aos membros da coordenação e da secretaria
Pela força nos momentos mais difíceis.*

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de classificação para modelos de Gestão de Conhecimento através da criação de 3 tipologias, que facilitam o entendimento dos principais capitais de cada modelo e a escolha do modelo adequado para implementação. Apresenta-se um modelo escolhido e justifica-se através de seus diferenciais. Analisa-se os principais capitais e autores deste modelo em relação aos setores de varejo e consultoria.

ABSTRACTS

This work presents a classification proposal for models of Administration of Knowledge through the creation of three typologies, that makes easier the understanding of the main capitals of each model and the choice of the model adapted to implant. A model is chosen and is justified through yours differentiate. It is analyzed the main capitals and authors of this model in relation to the retail sections and consultancy.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1. As Transformações nas Organizações.....	6
2.2. Nova Economia: A Economia dos Ativos Intangíveis.....	10
2.3. Conhecimento.....	13
2.3.1. Epistemologia: Teoria do Conhecimento.....	13
2.3.2. A Origem do Conhecimento : Dados e Informações.....	15
2.3.3. Definição de Conhecimento.....	18
2.3.4. Conhecimento Tácito e Explícito.....	21
2.3.5. Conhecimento: Um Novo Fator de Produção.....	22
2.3.6. Conhecimento Organizacional.....	25
2.4. Criação do Conhecimento e Inovação.....	28
2.5. Gestão do Conhecimento.....	35
2.5.1. O Papel da Tecnologia.....	38
2.6. Modelos de Gestão do Conhecimento.....	40
2.6.1. O Modelo segundo STEWART.....	45
2.6.2. O Modelo segundo EDVISSON.....	59
2.6.3. O Modelo segundo SVEIBY.....	71
2.6.4. O Modelo segundo CAVALCANTI e GOMES.....	79
3. AS TAXONOMIAS DOS MODELOS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO - TIPOLOGIA POR CAPITAL.....	86
4. ÁREAS DE APLICAÇÃO	91
4.1. Varejo.....	91
4.1.1. 4.1.1 Capital Ambiental.....	94

4.1.2. Capital Estrutural	98
4.1.3. O Capital Intelectual.....	102
4.1.4. O Capital de Relacionamento	105
4.1.5. Indicadores - mensuração dos capitais no setor Varejo	114
4.2. Consultorias	117
4.2.1. O Capital Ambiental e a ética.....	121
4.2.2. Capital Estrutural: Tipos e Modelos Organizacionais	125
4.2.3. Capital Intelectual: habilidades de um consultor.....	136
4.2.4. O Capital de Relacionamento e o cliente como autor.....	142
4.2.5. Indicadores - mensuração dos capitais na área de Consultoria	148
5. CONCLUSÃO.....	151
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157

FIGURAS

Figura 1: Características das empresas da sociedade do conhecimento	8
Figura 2: Três Fases da Competição pelo Futuro	30
Figura 3: Espiral do Conhecimento	34
Figura 4: Importância das aptidões tecnológicas estratégicas	36
Figura 5: Importância das aptidões tecnológicas estratégicas	40
Figura 6: Atividades geradoras e difusoras de conhecimento	42
Figura 7: Modelos de Gestão de Conhecimento	44
Figura 8: Classificação da Força de Trabalho	50
Figura 9: Topologia do Conhecimento - Liam Fahey	54
Figura 10: Comprador e Vendedor	58
Figura 11: Processo de Liderança de uma Empresa	60
Figura 12: Estabelecendo o Novo Balanço	61
Figura 13: Esquema para Valor do Mercado	62
Figura 14: O Sistema de Avaliação de Clientes	70
Figura 15: Plataforma de Valor	71
Figura 16: As quatro categorias de pessoal nas organizações do conhecimento	73
Figura 17: Monitor de Ativos Intangíveis	79
Figura 18: O Modelo dos Capitais do Conhecimento	80
Figura 19: Tipologia 1	86
Figura 20: Tipologia 2	87
Figura 21: Tipologia 3	88
Figura 22: Modelo de Classificação	89

Figura 23: Tendências a Longo Prazo.....	107
Figura 24: Papéis dos Consultores.....	129
Figura 24: Planos de Reflexão de um Consultor	141

1. INTRODUÇÃO

A acirrada competitividade entre as organizações, a globalização, a internet, a nova economia e a imensa velocidade das mudanças tecnológicas, políticas e climáticas exigem cada vez mais das empresas diferenciais que as tornem capazes de concorrer no mercado.

Os consumidores cada vez mais exigentes e sofisticados exigem sempre melhores produtos e serviços. Estes têm ciclo de vida cada mais curto, sendo substituídos muitas vezes por soluções com preços menores. Tal posicionamento de produtos e serviços deixou de ser um diferencial competitivo, passando a se tornar um pré-requisito para entrada na disputa por novos clientes e na manutenção de clientes fiéis.

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.xv), o conhecimento é a única fonte sustentável de vantagem competitiva duradoura. Esta vantagem competitiva é encontrada nas empresas através de seus colaboradores, que adquirem talento graças à experiência, o estudo, a transformação de teoria em prática, o acerto e o erro e a inovação através das ciências. Esta é uma fonte sem fim e quanto mais for usada melhores serão os resultados.

A Ciência, como consequência dos pensamentos e das descobertas científicas, busca na epistemologia as explicações. A epistemologia, tradicionalmente considerada como uma disciplina especial no campo da Filosofia, tem sido discutida ao longo dos tempos e um avanço neste tema é a epistemologia crítica, que interroga sobre a responsabilidade social de cientistas e técnicos.

Sob a ótica da epistemologia crítica, as empresas devem buscar, em paralelo à sua trajetória de desenvolvimento, assumir responsabilidades junto à sociedade.

Portanto, cabe aos gerentes administrar estas empresas calcadas na gestão do conhecimento, de modo a trazer benefícios para a sociedade.

Segundo a visão de KARL SVEIBY (1998, p.6) os ativos intangíveis são a nova fortuna. Sob este ponto de vista as ações das empresas são negociadas acima de seus valores patrimoniais. Como gerir e mensurar um ativo intangível, como representar estes valores em moeda forte - que é a linguagem de acionistas de empresas - tem sido a busca de alguns autores.

Em 1990, um dos aclamados pensadores sociais da atualidade, ALVIN TOFLER, publicava seu terceiro livro sobre as tendências mundiais - *Powerfshift: mudanças de poder* - no qual concluía que as mudanças de poder estavam sendo provocadas por uma variável-chave, o conhecimento. arma que se tornou ainda mais poderosa com os avanços da tecnologia da informação.

Estaremos tratando a tecnologia da informação como uma ferramenta para o desenvolvimento da gestão do conhecimento. Conforme DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.xx): "*Algumas dessas organizações equivocadamente presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador humano experiente*". Neste processo a tecnologia é um suporte aos profissionais, visando o atingimento da eficiência. Como exemplo podemos citar a inteligência artificial, que estará auxiliando os administradores nas complexas tarefas de planejar e implementar estratégias no seu dia a dia. Assim, a tecnologia estará sendo considerada como ferramenta e suporte para a gestão do conhecimento, e não como substituta do talento humano.

As relações com empregados estão mudando, e também mudam as relações com clientes e fornecedores através da formação de parcerias e alianças estratégicas com o objetivo de gerar inovação em conjunto. Estas novas formas de relacionamento causam uma alteração na dinâmica dos negócios e mostram um novo

contexto. Esta dinâmica é caracterizada tanto sob o aspecto interno à empresa - através de sua estrutura organizacional e a nova relação com os colaboradores - como sob o aspecto externo - através da aceitação da sociedade destas novas formas de relacionamento, bem como na adaptação de clientes e fornecedores.

Um dos objetivos da presente dissertação é mostrar que a sociedade atual está cada vez mais distante do comportamento de uma sociedade industrial e cada vez mais próxima de uma sociedade do conhecimento. Nessa sociedade, a produtividade da empresa não reside na habilidade de produzir mais e de repetir de maneira cíclica os mesmos procedimentos. A produtividade está atualmente na capacidade de produzir algo diferente. O sucesso está baseado na capacidade da empresa e de seus funcionários de integrar, formalizar, organizar, representar e disseminar habilidades e competências, agregando valor ao conhecimento e materializando-o em produtos e serviços. O conhecimento constitui assim a chave para a vantagem competitiva.

O marco desta nova etapa se inicia a partir do reconhecimento dos gerentes da importância do conhecimento. As empresas, com o objetivo de ganhar vantagens competitivas, estudam como criar o conhecimento individual e empresarial e como implementar processos de gestão do conhecimento após a definição do modelo de gerenciamento. Desta forma as empresas estarão buscando mudar o modelo organizacional para se tornarem competitivas e poderão atingir suas missões através de suas estratégias.

A presente dissertação se propõe a analisar como a Gestão do Conhecimento pode contribuir para iniciativas empresariais, transformando a cultura das empresas voltadas para o conhecimento e trazendo a manutenção de um posicionamento diferenciado no mercado. Dada a amplitude do tema, a dissertação terá como objeto de pesquisa os modelos para implementação de Gestão do Conhecimento nas empresas. O objetivo principal desse trabalho será o de selecionar um entre os vários modelos avaliados

que apresente um diferencial importante e, assim, analisar sua implementação em dois setores da economia: o varejo e a consultoria.

Esta seleção ocorrerá com base na construção de tipologias que classificam os capitais dos modelos apresentados. Essas tipologias podem servir de roteiro para as empresas que pretendem selecionar um modelo adequado para as suas necessidades de Gestão do Conhecimento.

Um objetivo específico dessa dissertação será o de construir uma revisão de literatura relacionando a temática do Conhecimento Empresarial com a de modelos de Gestão de Conhecimento, ressaltando a pertinência dessa relação para a linha de pesquisa em Estratégia e Inovação Organizacional. Ao longo do trabalho será demonstrado que a implementação de modelos de Gestão do Conhecimento são importantes instrumentos para as organizações que desejarem prosperar na sociedade do conhecimento.

Assim, o capítulo 2 abrange a revisão de literatura, que engloba uma breve análise das transformações nas organizações através das teorias organizacionais. Abordaremos também os principais conceitos da Nova Economia. Destaca-se neste capítulo a conceituação dos temas “conhecimento”, “criação de conhecimento” e da “Gestão do Conhecimento”. São apresentados ainda os quatro modelos para implementação da Gestão do Conhecimento. A revisão de literatura foi fundamental, pois permitiu a formulação dos critérios que viriam a compor a tipologia detalhada no capítulo 3.

O capítulo 3 apresenta as tipologias criadas a partir da análise dos capitais proposta nos quatro modelos estudados. Também é apresentado o critério utilizado para a classificação. A partir da escolha de um modelo é feita a justificativa desta escolha. Ainda neste capítulo será feita uma breve explicação da escolha dos setores da economia a serem apresentados.

No capítulo 4 é feita a correlação dos conceitos do modelo escolhido para cada um dos setores apresentados. Será analisado como mapear os principais capitais do conhecimento de acordo com modelo escolhido.

No capítulo 5 é apresentada a conclusão do trabalho e a justificativa de que a implantação do modelo de Gestão de Conhecimento escolhido traz vantagens competitivas para as empresas dos setores de varejo e consultoria. Finalmente são feitas recomendações e apresentadas oportunidades para desenvolvimento de trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa abordar um série de conceitos que embasarão teoricamente a análise dos modelos de gestão do conhecimento a serem apresentadas neste estudo. Estes conceitos são abordados por diferentes autores que ora apresentam pontos de vista comuns e ora ângulos analíticos divergentes para o mesmo tema.

2.1. As Transformações nas Organizações

Para entender como chegamos à sociedade do conhecimento faremos uma breve análise das transformações organizacionais que ocorreram ao longo dos últimos anos. Tal análise permite claramente a identificação de três momentos. O primeiro deles tem origem durante a Revolução Industrial Britânica (século XIX), sendo substituído pelo Fordismo (Estados Unidos, em grande parte do século XX), que foi tido como modelo de organização de empresas e ainda hoje influencia grande parte delas. Neste modelo a capacidade intelectual utilizada era a capacidade de gerir. Em meados dos anos 80, a análise e a observação de empresas apresentou grande disseminação da tecnologia de informação e do crescimento das redes de computadores e começou a despertar o reconhecimento de uma nova etapa e um novo modelo na economia das organizações capitalistas - a sociedade da informação.

De acordo com NONAKA (1996 p.50): "A sociedade industrial do pós-guerra vem evoluindo e transformando-se cada vez mais em uma sociedade de serviços" e o surgimento das tecnologias da informação vem mudando conceitos adquiridos e firmados desde o Fordismo, criando uma base para a expansão dos serviços.

Como cita STEWART (1998, p. 47). no Fordismo o homem trabalhava para a máquina e a substituição de um trabalhador não era percebida. Na nova era a

máquina trabalha para o homem. A sociedade do conhecimento constrói uma teoria administrativa mais humana.

Segundo TIGRE (1998), a utilização das tecnologias de informação (TI), principalmente pelas empresas japonesas, mostraram a necessidade de revisão das teorias econômicas e de administração até então vigentes. Um novo modelo de organização é exigido e os novos papéis desempenhados não mais se encaixam nas teorias até então em vigor. Porém, a evolução de conceitos permite perceber uma outra era em andamento, um quarto paradigma – a sociedade do conhecimento (anos 90) –, que necessita de uma teoria coerente.

HAMEL E PRAHALAD abordam a passagem da sociedade da informação para a do conhecimento no prefácio de seu livro "Competindo pelo Futuro", quando fazem referência à reenergização dos indivíduos, que pode fazer mais pela competitividade do que os processos de reengenharia, muito aplicados na substituição de grupos de trabalho por implementação de sistemas e de tecnologia. Avaliando as consequências da reengenharia, os autores constataram que as ações da companhia valorizaram apenas por um momento determinado, não gerando vantagem competitiva sustentável e perdendo potencial de diferenciação, já que estes funcionários levaram consigo seu conhecimento e pouco havia documentado.

Ainda segundo HAMEL e PRAHALAD (1995, p.6), a erosão ou destruição do sucesso de várias empresas líderes durante a década de 80 ocorreu em função de mudanças tecnológicas, demográficas e em virtude da regulamentação. Os concorrentes não tradicionais obtiveram produtividade e ganhos em qualidade. As bases de sucesso destas empresas líderes, que haviam sido obtidas no passado, foram fragmentadas e a alta gerência não teve velocidade para reformular suas crenças e premissas básicas, não identificando assim os mercados corretos, as tecnologias dominantes e os clientes que

deveriam ser atendidos e desconhecendo como obter o melhor dos funcionários.

HAMEL e PRAHALAD (1995, p.6) afirmam que a discrepância entre a velocidade de mudança do ambiente interno da empresa e o externo impõem a tarefa de transformação organizacional que permita recuperar a posição de liderança. Para que isto aconteça a alta gerência deve ser capaz de prever as necessidades constantemente mutáveis dos clientes e investir na criação de novas competências. Muitas empresas não acompanharam a intensificação da velocidade das mudanças ocorridas nestas sociedades.

DE MASI (1999, p.33) identifica que na sociedade industrial o direito de decidir deriva da propriedade dos meios de produção. Já na nova sociedade, o poder decisório deriva da propriedade dos meios de idealização. Ele afirma que uma indústria moderna não busca produzir mas sim idealizar, patentear e vender as patentes para suas concorrentes. DE MASI reconhece a possibilidade de países subdesenvolvidos ou emergentes saltarem direto para a criação sem passarem pela produção.

CAVALCANTI e GOMES (2001, p.30), construíram um quadro comparando os principais atributos das empresas na sociedade industrial com as da sociedade do conhecimento:

ATRIBUTOS	Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
• Modelo de Produção	• Escala	• Flexível
• Pessoal	• Especializados	• Polivalente e empreendedores
• Tempo	• Grandes tempos de resposta	• Tempo real
• Espaço	• Limitado e definido	• Ilimitado e indefinido
• Massa dos produtos	• Tangível	• Intangível

(Fonte: Centro de Referência em inteligência Empresarial - COPPE/UFRJ)

Figura 1: Características das empresas da sociedade do conhecimento

As principais justificativas para o destaque destes atributos são:

- Os clientes buscam cada vez mais produtos e serviços customizados, que são gerados por processos produtivos flexíveis. Portanto os autores reconhecem que flexibilidade é uma palavra-chave na sociedade do conhecimento.
- O profissional da sociedade do conhecimento deverá adaptar as suas habilidades e capacidades técnicas para atuação em grupos diferentes de forma multidisciplinar.
- Este atributo tem duas dimensões: uma relacionada à duração dos serviços prestados ao consumidor e outro à vida útil dos produtos.
- A distância física também difere as duas sociedades de forma muito clara. Na nova sociedade tanto a aquisição como o desenvolvimento de produtos e serviços podem ser feitos à distância. Dessa forma, tanto o cliente como o trabalhador podem estar ligados apenas remotamente.
- A sociedade do conhecimento reconhece os produtos intangíveis e está em busca de valorizá-los de forma a estar presente em balanços de empresas e de fato serem reconhecidos como ativos.

A construção de uma nova teoria ou de um novo conceito reside na observação das práticas e atitudes tomadas nas organizações e também na utilização do conhecimento adquirido ao longo do tempo.

FLEURY e OLIVEIRA JR. (2001, p.16), organizadores do livro *Gestão Estratégica do Conhecimento*, se posicionam de forma contrária no que tange a encarar como novidade o tema "Gestão de Conhecimento na Administração de Empresas". Eles entendem que o assunto é um desdobramento e aprofundamento da teoria de aprendizagem organizacional na teoria organizacional, fortemente influenciado pelos temas da gestão tecnológica e cognição empresarial.

É importante ressaltar que ao estudarmos os paradigmas estamos lidando

com modelos, ou seja, estamos tentando representar, classificar e "organizar" a realidade, e devemos ter conhecimento da existência de limitações e imperfeições nos modelos. Os modelos construídos ao longo do tempo nada mais são do que tentativas de síntese e classificação de visões e percepções de observadores que estavam presenciando os acontecimentos. Isto significa que sempre que estamos inseridos em um contexto, de uma forma ou de outra, este influencia a nossa visão da realidade. Neste caso, percebemos a migração para um momento mais voltado para o humano na teoria organizacional, e calcamo-nos na tomada de consciência da co-responsabilidade das organizações e o ambiente social. Estaremos portanto tratando Gestão do Conhecimento como uma nova disciplina, uma disciplina que possa suportar as organizações modernas, com uma estrutura maleável formada de especialistas com *empowerment* e que trabalham em forças-tarefa.

Neste estudo assumimos que a diferença entre a sociedade da informação e a sociedade do conhecimento é a aceitação e o reconhecimento da importância que o conhecimento possui para agregar valor às organizações.

2.2. Nova Economia: A Economia dos Ativos Intangíveis

Em Agosto de 1995, primeiro dia na bolsa NASDAQ - National Association of Securities Dealers Automated Quotation, a Netscape foi cotada a US\$ 2 bilhões e o faturamento real da empresa era de US\$ 16 milhões.

As ações da Microsoft, a maior empresa do mundo, trocaram de mãos pelo preço médio de US\$ 70 em 1995, época em que o seu "valor contábil" ou "patrimônio líquido" era de apenas US\$ 7. Em outras palavras para cada US\$ 1 de valor tangível, o mercado acrescentou US\$ 9, valor para o qual não havia registro correspondente no balanço patrimonial da empresa.

Reconhecer a Nova Economia implica em mudar o paradigma, reconhecer

o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos tangíveis da organização.

Hoje em dia é muito comum vermos os preços de ações de empresas com valor maior do que o de seus ativos, sem sedes próprias e estabelecidas em pequenas cidades. Como citado por STEWART (1998, p.30) : "Uma empresa voltada para o conhecimento pode não possuir muitos ativos na concepção tradicional. Assim como a informação substitui o capital de giro, os ativos intelectuais substituem os ativos físicos".

EDVISSON e MALONE (1998, p.7) reconhecem que uma economia que não consegue medir adequadamente seu valor não consegue distribuir seus recursos de maneira precisa nem remunerar adequadamente seus cidadãos.

Para SVEIBY (1998, p.21), a diferença entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e o seu valor contábil líquido oficial é o valor de seus ativos intangíveis. Este valor só aparece indiretamente no mercado de ações ou quando uma empresa troca de mãos. Quando isto ocorre e a empresa paga um ágio, que a teoria contábil denomina fundo de comércio. O autor propõe a classificação dos ativos em três categorias que juntas formam o patrimônio de ativos intangíveis. São elas: Competência do funcionário: capacidade dos empregados de agir em diversas situações; Estrutura Interna: inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, ou seja, a organização; Estrutura Externa: compreende as relações com clientes e fornecedores e a imagem da organização

SVEIBY (1998, p.23) destaca que em uma organização do conhecimento os ativos intangíveis são muito mais valiosos do que os tangíveis. Nessas empresas, a equipe dos funcionários é composta em sua maioria por profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade, isto é, os trabalhadores do conhecimento. Todas as empresas possuem conhecimento organizacional, que permite executar

coletivamente tarefas que as pessoas não conseguiriam fazer atuando de forma isolada. Assim sendo, o trabalho consiste, em grande parte, em converter informação em conhecimento.

Valorizar o capital intelectual ainda é algo muito incipiente nas empresas em geral. Esta experiência é mais conhecida por empresas prestadoras de serviços, como por exemplo consultores, que em geral calculam o tempo gasto com um projeto e já tem determinado o valor por hora de seu trabalho. Outro exemplo são advogados que também cobram por causa defendida. Também podemos citar companhias de publicidade, em que a criatividade é reconhecidamente um produto. Mas existe uma diferença entre empresas que vendem várias cópias do mesmo produto ou serviço e empresas que produzem para um só cliente. O primeiro caso citado traz mais lucros. Neste caso se encontram as empresas de software.

Segundo CAVALCANTI e GOMES (2001, p. 44), a produção de bens intangíveis, de alto valor agregado, está intimamente relacionada aos investimentos em ciência e tecnologia.

BRIAN ARTHUR (1996, p.108) apresenta a divisão da economia em duas diferentes linhas. A primeira é a lei dos retornos decrescentes. Ele identifica a gestão como que caracterizada por planejamento, controle e hierarquia. Também a reconhece por ser centrada em recursos e não como desenvolvedora de *know-how*. A característica básica desta linha é de que a expansão está limitada, pois em um certo momento existe o aumento dos custos e a redução do lucro. A segunda, a lei dos retornos crescentes, é caracterizada por organizações com menos níveis hierárquicos, orientada pelas missões da empresa, e estruturada em times. O retorno crescente se encontra na ilimitada redução de custos com base na reprodução, em que os custos ocorrem no início da produção; quanto maior é a produção, mais o produto se torna padrão. O primeiro produto a entrar traz vantagem

competitivas durante sua vida útil, pois o torna padrão e dificulta a entrada de novos concorrentes. Assim os usuários preferem adquirir uma nova versão compatível com todo trabalho já desenvolvido do que partir do zero.

A criação da NASDAQ já concretizou a realização do mercado financeiro em relação aos ativos intangíveis. Mas esta área ainda está pouco explorada. Os profissionais da área financeira estão na busca e aprimoramento de uma solução para o reconhecimento dos ativos intangíveis, não apenas no momento da venda de empresas mas na publicação dos balanços. TEIXEIRA (2000, p. 174) identifica esta mensuração como: "tornar o intangível em tangível".

2.3. Conhecimento

2.3.1. Epistemologia: Teoria do Conhecimento

Segundo HILTON JAPIASSU (1934, p.15) epistemologia é o estudo metódico e reflexivo do saber, de sua organização, de sua formação, de seu desenvolvimento, de seu funcionamento e de seus produtos intelectuais.

Tradicionalmente a epistemologia é considerada como uma disciplina especial no interior da filosofia. Todas as filosofias desenvolveram espontaneamente uma teoria do conhecimento, com a finalidade de descobrir conhecimento e ultrapassar os limites das questões. O que nos faz concluir que a busca pela inovação através do conhecimento tem sido estudada desde os tempos da filosofia clássica.

Através da epistemologia pode-se criar um conjunto de elementos e instrumentos de reflexão sobre os processos de produção, de desenvolvimento, de estruturação e de articulação dos conhecimentos científicos.

Conforme HILTON JAPIASSU (1934, p.15): "o termo saber tem hoje um sentido bem mais amplo que o termo ciência". Este saber pode ser visto tanto sob uma

ordem prática, na qual o aprendizado é demonstrado através de ações, como de uma forma intelectual e teórica em que o aprendizado é absorvido pela mente humana, mas sem ação. A ciência é o conjunto de aquisições intelectuais das matemáticas e das investigações dos dados de forma natural e empírica.

SVEIBY (1998, p.33) escolhe um rótulo para o novo paradigma do conhecimento: "Vendo o mundo pelo ponto de vista do conhecimento".

Já NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.23) aprofundam o estudo dos fundamentos filosóficos do conhecimento (epistemologia), traçando diferenças nas abordagens de criação do conhecimento usadas por gerentes ocidentais e japoneses. Os autores identificam o racionalismo e empirismo como as duas principais tradições epistemológicas.

Ainda segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.24), o racionalismo enfatiza a aquisição do conhecimento por dedução, através do raciocínio e do uso de construções mentais como conceitos, leis ou teorias. De acordo com a visão do racionalismo, o conhecimento pode ser definido como a crença verdadeira justificada. Já com o empirismo, segundo a análise dos autores, argumenta-se que o conhecimento é obtido por indução, a partir de experiências sensoriais.

Após tomada de consciência de alguns cientistas de alguns males gerados pelo desenvolvimento científico, surgiu uma nova corrente da epistemologia: a epistemologia crítica, publicada pela primeira vez em 1937, delineada por Horkheimer que fazia parte da Escola de Frankfurt. Na sua busca de uma significação do real, substituiu a ótica da neutralidade científica pela ética da responsabilidade dos cientistas, e está passando a ser hoje em dia um ponto crucial na cultura das empresas.

Existem muitos pontos conflitantes em relação ao desenvolvimento da ciência e do conhecimento. Podemos afirmar que a industrialização, apesar dos muitos

benefícios, aumentou muito a distância entre pobres e ricos. Hoje em dia podemos questionar, por exemplo, quais seriam as conseqüências da clonagem humana.

Percebe-se a realização e a conscientização da responsabilidade no desenvolvimento científico pelas empresas e muitas já estão associando sua imagem através de seus produtos ou serviços, ou de ações independentes, voltadas ao bem social. A sociedade do conhecimento chama atenção para o ambiente externo e também visa um bem estar social maior.

2.3.2. A Origem do Conhecimento : Dados e Informações

Vários autores constroem uma seqüência lógica para definirem o conhecimento. Para muitos os dados são o primeiro conceito da cadeia, para então chegar à informação e finalmente ao conhecimento.

Os dados são a matéria prima essencial para a criação da informação. São um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Até pouco tempo, os dados eram administradas por CPD's – Centros de Processamento de Dados. Atualmente, com a tendência da descentralização, da ampliação de capacidade e velocidade de computadores pessoais, estes dados são armazenados nos próprios PCs. Os sistemas são ferramentas para transformação e armazenagem dos dados.

Mas estes dados não geram explicações às perguntas feitas. A significação ocorre quando estes dados são transformados por seu usuário chegando assim à informação.

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.5), transformamos os dados através de vários métodos: Contextualização, onde sabemos qual a finalidade dos dados coletados; Categorização, onde conhecemos as unidades de análise dos dados; Correção, em que os erros são eliminados; e Condensação, quando os dados são resumidos de uma forma mais concisa.

No tratamento dos dados em fases da categorização, cálculo e condensação, existe a interferência do homem e utilização da tecnologia. Na parte do contexto, o computador não pode auxiliar. Portanto, dispor de tecnologia mais sofisticada, não implica necessariamente em obter melhor informação.

O conhecimento advém das ações ou decisões tomadas com base nas informações, sempre com fins definidos; trazendo significados para a informação. Portanto, a informação é um meio para o conhecimento. O conhecimento é criado pelo interlocutor e comunicado de acordo com suas crenças e valores. Ele gera decisões e ações de negócios que por fim trazem sucessos e fracassos às empresas.

MELLO e BURLTON (2000, p.2) chegam à definição de conhecimento, situando-o em uma escada de conceitos na qual dado, informação, conhecimento e sabedoria são os degraus. Cada degrau é detalhado a seguir, de acordo com os autores:

- Dado: fatos estruturados, valores de parâmetros e medidas, geralmente sem um contexto.
- Informação: dado e contexto de referência que estabelece significado ou valor para o negócio ou alguém relacionado a ele.
- Conhecimento: o que orienta as pessoas no uso de dados e informações para fazer julgamentos, tomar decisões ou realizar trabalhos.
- Sabedoria: confiança comprovada no conhecimento ou tomada de decisão de alguém, geralmente obtida por meio de experiência.

Segundo CAVALCANTI e GOMES (2000, p.1), tanto na indústria de bens de consumo e capital como na agricultura a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento. A valorização do produto final está relacionada à inovação, à tecnologia e à inteligência a ele incorporadas.

Para NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.63) a informação é um meio ou

material necessário para extrair e construir conhecimento. "A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor."

STEWART (1998, p.62) distingue os dados das informações. As informações representam o contexto no qual os dados podem ser inseridos. Também distingue o conhecimento, conceito que o autor considera como conclusões tiradas dos dados e das informações. Finalmente ele cita a sabedoria, que pode existir sem uma ação prática. Por exemplo, o tempo: as pessoas podem falar sobre ele mas não tem uma ação específica. O referido autor não estabelece uma hierarquia, pois afirma que o que é conhecimento para uma pessoa, são dados para outra. Mais adiante (p.64), propõe o esquecimento das distinções entre dados, informações, conhecimento e sabedoria. STEWART identifica que a busca deve ser pelo capital intelectual e sugere a classificação deste em:

- *Expertise* - arcabouço semipermanente do conhecimento;
- Ferramentas que alimentam o *expertise* - onde estão reunidos fatos, dados e informações.

Segundo SVEIBY (1998, p. 29) as empresas que vendem conhecimento como pacote são regidas pela informação. Já aquelas que vendem conhecimento como um processo são regidas pelo conhecimento. Ainda SVEIBY (1998, p. 49) identifica dois fenômenos: a informação em forma de símbolos, números, fotos ou palavras exibidas em uma tela, e o conhecimento, que é o que a informação passa a ser depois de interpretada. Finalmente, SVEIBY (1998, p.51) estabelece uma noção radical para informação em que ele define ser esta: " desprovida de significado e vale pouco".

Mas no ambiente organizacional , o objetivo final é como ROSSATTO e CAVALCANTI (2000, p. 2) abordam a informação, que é transformada em conhecimento

e este em decisões e ações de negócio. Completando este raciocínio, entendemos que a análise do rumo empresarial se faz com as mesmas informações que são disponibilizadas em um período seguinte e que permitem a análise do planejado, das ações e correções a serem implementadas, formando assim um ciclo.

2.3.3. Definição de Conhecimento

Para podermos tratar os modelos de gestão de conhecimento precisamos primeiramente entender seu conceito. Muitos autores tem buscado uma definição para conhecimento. Listamos abaixo algumas destas definições, e podemos concluir que em geral estes autores tratam o conhecimento como uma consequência da interferência do homem no objeto. Aqui, estamos interessados no comportamento do conhecimento dentro de uma organização, isto é, o conhecimento organizacional.

SVEIBY (1998, p.35) afirma que a palavra conhecimento pode possuir vários significados como: informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante. Mas SVEIBY (1998, p.44) também não resiste e lança a sua própria definição de conhecimento como “capacidade de agir”.

LEONARD-BARTHON (1998, p.19) cita que o saber acumula-se lentamente ao longo do tempo e é configurado e canalizado para certas direções pela ação de centenas de decisões gerenciais cotidianas. Este saber não acontece de uma única vez e está constantemente renascendo.

Segundo BARCLAY e MURRAY (1997, p.2), o conhecimento tem um sentido duplo, estando associado a um corpo de informações que constitui-se de fatos, opiniões, idéias, teorias, princípios e modelos e, por outro lado, podendo também referir-se

à situação ou estado de uma pessoa em relação àquele conjunto de informações. Este estado pode ser de ignorância, consciência, familiaridade, entendimento ou habilidade.

BARROSO e GOMES (1999, p.152) enfatizam as dimensões dinâmica e contextual do conhecimento.

A essência da dimensão dinâmica reside no fato de que o conhecimento reflete estados mentais que estão em constante transformação, cujos processos associados e inter-relacionados são inerentes à mente humana e seu saber. Para os autores, a informação torna-se um “item do conhecimento” quando muda o estado mental de conhecimento de um indivíduo ou organização, em relação à sua capacidade de ação. A dimensão dinâmica busca a definição do conhecimento através dos processos de sua incorporação.

Já a dimensão contextual, segundo BARROSO e GOMES (1999, p.153), aprofunda a discussão do fato de que uma mesma informação pode originar “ítems do conhecimento” diferentes em domínios distintos. A incorporação do conhecimento depende do receptor. Uma mesma mensagem pode ser tratada como dado, informação ou conhecimento, dependendo de quem a receba. O conhecimento, resultado de um processo combinatório entre o saber acumulado e a informação adquirida, sofre fortes influências contextuais. De acordo com os autores, essa noção vem enfatizar a natureza dinâmica e fugaz do conhecimento, já que o contexto muda rapidamente em uma era de incessantes transformações.

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 6), “Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

A partir de uma abordagem histórica do conhecimento proposta por DRUCKER (1998, p.24), verifica-se uma oposição entre o conhecimento com foco em resultados internos e aquele voltado para resultados externos e orientado para a ação. Com base nessa transição, DRUCKER (1998, p. 25) define conhecimento como a informação eficaz em ação, focalizada em resultados. Para o autor, esses resultados são vistos fora da pessoa – na sociedade e na economia, ou no avanço do próprio conhecimento.

Além de definir conhecimento, DRUCKER (1998, p. 142) especifica três tipos de conhecimento:

- Aperfeiçoamento continuado do processo, produto ou serviço, que os japoneses chamam de *kaizen*;
- Exploração continuada do conhecimento existente para desenvolver produtos, processos e serviços diferentes;
- Inovação genuína.

SVEIBY (1998, p.35) apresenta quatro características principais do conhecimento:

- **O Conhecimento é tácito:** transmitido socialmente, ele se confunde com a experiência que o indivíduo tem da realidade. Os indivíduos mudam ou adaptam conceitos de acordo com suas experiências.
- **O Conhecimento é orientado para a ação:** o autor enfatiza a qualidade dinâmica do conhecimento, relacionando-a com os verbos aprender, esquecer, lembrar e compreender.
- **O Conhecimento é Sustentado por Regras:** essas regras de procedimento, que usualmente serão testadas e aprimoradas, desempenham um papel vital na aquisição e aperfeiçoamento de habilidades. Elas estão atreladas às ações. Por outro lado, o autor frisa que as regras de procedimento são também limitadoras, pois filtram novos

conhecimentos.

- **O Conhecimento está em Constante Mutação:** o autor destaca que o conhecimento explicitado na forma de fatos ou expressado por linguagem ou símbolos já apresenta modificações em relação ao conhecimento tácito, pois sempre sabemos mais do que conseguimos expressar.

SVEIBY (1998, p.44) vai além do conhecimento, chegando à competência e cita HAMMEL e PRAHALAD para definir "competências básicas", as habilidades técnicas e gerenciais que permitem a sobrevivência. Filtrando os profissionais competentes, ele chega aos peritos que são especialistas em sua área - mestres da competência que são os principais participantes da organização do conhecimento.

Tendo sido apresentada uma série de conceitos sobre conhecimento, alguns até mesmo conflitantes entre si, será adotada, para os fins a que se propõe essa dissertação, a conceituação proposta por NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.65) que divide o conhecimento em suas dimensões tácita e explícita.

2.3.4. Conhecimento Tácito e Explícito

KUNH (1970, p.237) reconhece o conhecimento tácito e a intuição e se opõe à visão de Descartes de analisar a percepção como um processo interpretativo, como uma versão inconsciente do que fazemos depois de termos percebido.

POLANYI (1966), citado por NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.65) e por SVEIBY (1998, p.36) compartilhava desta visão e fazia a distinção entre conhecimento tácito - pessoal - e explícito - transmissível em linguagem formal e sistemática.

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.65) identificam as diferenças de abordagem de conhecimento entre o ocidente e a japonesa.

Na abordagem japonesa do conhecimento, existe a abordagem tácita, que

não é visível nem palpável, encontrada em conclusões, *insights*, e palpites subjetivos. Este conhecimento está profundamente enraizado nas ações e na experiência dos indivíduos. Também está relacionado a valores e crenças pessoais. Segundo estes autores o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. Primeiramente a dimensão técnica, como o *know-how* e as habilidades e a outra dimensão cognitiva, que expressa a nossa percepção da realidade e a visão do futuro.

Já o conhecimento explícito, formal e sistêmico pode ser expresso em palavras e números brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípio universais.

De acordo com SVEIBY (1998, p.48), no conhecimento tácito "as pessoas sabem mais do que têm consciência de saber ou são capazes de exprimir por palavras."

Segundo DAVENPORT (1998, p.103), um dos exemplos de conhecimento explícito são as patentes, que não devem ser esquecidas. Elas devem ser avaliadas e disponibilizadas para toda a organização na utilização de novos produtos.

GIOVANNI DOSI (1997, p. 5) cita a dificuldade de se documentar processos corporativos, pois os funcionários sabem fazer, mas não entendem do processo. Ele exemplifica com o desconhecimento do sofisticado sistema de equação envolvido no ato de pedalar e o conhecimento de pedalar uma bicicleta. Esta dificuldade de conversão está atrelada à eficiência na difusão de conhecimento.

2.3.5. Conhecimento: Um Novo Fator de Produção

Em 1944 a revista *Business Week* propôs uma nova forma de avaliar os setores da economia mundial, dividindo-a em produtos, serviços e informação. Na época, 15% da população dos países desenvolvidos trabalhava no setor de informação (Teixeira Filho 2000, p. 17).

A economia até pouco tempo reconhecia apenas os três principais fatores de produção: capital, terra e trabalho. Algumas mudanças tem ocorrido e muitos autores já identificam o conhecimento como um quarto fator, muitas vezes denominando esta fase como uma fase "pós-industrial", ou a Era do Conhecimento.

STEWART (1998, p.152) afirma que a informação e o conhecimento diferem do dinheiro, dos recursos naturais, do trabalho e da maquinaria em vários aspectos, dentre os quais pode-se ressaltar:

- O conhecimento é não-subtrativo - o fato do conhecimento ser obtido por alguém, não impede que outra pessoa também o tenha.
- O custo de produção não está relacionado com a quantidade de cópias feitas. O custo de produção da primeira cópia são muito altos; este está concentrado no início do processo de desenvolvimento. E o processo de cópia muitas vezes não está na mão do produtor. Exemplos: *softwares*, filmes e produtos farmacêuticos.
- O conhecimento existe independente do espaço: ele pode estar em vários lugares ao mesmo tempo.
- O valor pago por uma informação só pode ser avaliado pelo comprador após a sua compra.
- Uma informação ou conhecimento pode ser vendido tantas vezes quanto o possuidor deste decidir fazê-lo sem que isto deprecie este valor. apesar de algumas informações e conhecimento serem perecíveis ao tempo.
- O conhecimento se valoriza porque é abundante, não porque é escasso.
- A maioria dos bens e serviços fazem uso intensivo do conhecimento.
- Não existe correlação entre o insumo e o produto do conhecimento.

O desenvolvimento tecnológico veio auxiliar esta transformação de uma forma gradativa. Muitas atividades antes desenvolvidas por trabalhadores da agricultura

foram substituídas por processos automatizados. Esta invasão de tecnologia nos processos aumentaram ainda mais sua representatividade na era industrial, mas o homem, sua capacidade de pensar e inovar, não era valorizado, e sim considerado como uma peça no processo produtivo. Estes profissionais passaram então a trabalhar em serviços, e a automatização passou a ser usada de forma ainda mais intensa. Esta automatização é calcada na transformação do conhecimento, e este fator passa a ser reconhecido como um fator de produção. Como consequência o homem passou a ser mais valorizado. O profissional passou a ser chamado de talento e programas de retenção de talentos passaram a ser desenvolvidos pelas empresas. Muitos destes programas se baseiam na divisão dos lucros. O capital passa então a ser dividido com quem cria.

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.51) defendem o ponto de vista de que Peter Drucker, ao cunhar o termo "trabalhador do conhecimento" na década de 60, foi um dos primeiros teóricos a notar um sinal dessa grande transformação rumo a uma sociedade do conhecimento.

DRUCKER (1993, p. xvii) identifica a diferença entre os trabalhadores do capitalismo e os do conhecimento, em que estes possuem, além dos meios, as ferramentas de produção. Para o referido autor, a sociedade pós-capitalista apresenta uma dicotomia entre o intelectual e o gerente: um está preocupado com idéias e o outro com pessoas e trabalho.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), ligada à ONU, mais de 55% da riqueza mundial advém do conhecimento e dos denominados bens ou produtos intangíveis, como *softwares*, patentes, *royalties*, serviços de consultoria e bens culturais como filmes, música e entretenimento em geral (OCDE, 1999).

Segundo STEWART (1998, p. 61) uma idéia não precisa ser necessariamente uma nova patente com base numa grande inovação. Uma idéia com "i

minúsculo" é muito importante. Portanto, acertar um processo de faturamento, agilizar uma entrega de produto, diminuir o tempo de atendimento a um cliente, são exemplos de aumento de desempenho com base em inovação e conhecimento, no ativo intelectual.

DRUCKER (1993, p.xv) afirma que hoje o novo fator de produção não é o capital, a terra ou a mão-de-obra, e sim o conhecimento. DRUCKER cita: "Ao invés de capitalistas e proletários, as classes da sociedade pós-capitalista são trabalhadores do conhecimento e os trabalhadores em serviços". Desta forma o autor afirma o término do capitalismo, no qual as atividades centrais de criação de riqueza não são a alocação de capital para uso produtivo. O valor hoje é criado pela "produtividade" e pela "inovação", que são aplicações do conhecimento ao trabalho.

SVEIBY (1998, p.27) cita: "Ao contrário da terra, do petróleo e do ferro, informações e conhecimento não são produtos intrinsecamente escassos". O autor pondera que a produção do conhecimento sem praticamente nenhum custo e que os recursos para produção são ilimitados, além de, ao se vender o produto do conhecimento, o conhecimento em si não desaparece".

Assim, com o respaldo destas visões, consideramos, neste trabalho, o conhecimento como um novo fator de produção.

2.3.6. Conhecimento Organizacional.

O conhecimento empresarial, ao contrário do conhecimento individual, é altamente dinâmico. O conhecimento é propriedade de cada indivíduo, que interage com outros dentro e fora da empresa com o objetivo de atingir as metas empresariais. Assim é criado o conhecimento empresarial. Ele ocorre em um processo contínuo, no qual os conhecimentos adquiridos se juntam aos já existentes.

Segundo ROSSATTO e CALVACANTI (2001, p.1), o conhecimento é inesgotável e suas fontes renováveis. São subsídios importantes para as empresas, auxiliando-as na tomada de decisões estratégicas e criando condições para a viabilização de seus objetivos e o cumprimento de suas missões crítica corporativas.

Conforme DAVENPORT e PRUSAK (1998, p 59), uma das principais fontes de conhecimento novos é a fusão - onde pessoas trabalham num mesmo problema de uma forma conjunta. Estas pessoas, com idéias, conhecimentos, experiências e habilidades diferentes, analisam o problema de ângulos diferentes e despertam umas nas outras a curiosidade. Com isto surgem novas idéias, que são respostas que partiram do conjunto.

Conforme a posição de NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.14), o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação.

Para que a criação do conhecimento possa ocorrer, as estruturas organizacionais precisam ter estruturas diferentes das tradicionais. Onde o número de níveis hierárquicos é menor, existe oportunidade para troca de informações e conhecimentos tácitos. São formados grupos de diferentes áreas para acompanhar projetos, existe rotatividade nos cargos e investe-se em treinamento - algumas empresas possuem universidades corporativas. A remuneração está atrelada a todos estes novos conceitos, como por exemplo as habilidades do funcionário. Entende-se hoje a habilidade como intelectual e não manual - citado por STEWART (1998, p.39). Como consequência, é mais alto o nível dos profissionais contratados nas empresas voltadas para o conhecimento, pois estas necessitam de contribuições com base em conhecimento. Outra consequência é a busca cada vez mais de profissionais especializados.

HAMEL e PRAHALAD (1995, p. 69) identificam que uma organização voltada para o aprendizado representa apenas metade da solução para uma empresa. Igualmente importante é a necessidade de uma organização voltada para o "desaprendizado". Os autores citam: "*Para criar o futuro, uma empresa precisa desaprender pelo menos metade do passado*". "*Para ser desafiante uma vez, basta desafiar as ortodoxias dos líderes; para ser desafiante duas vezes, a empresa precisa ser capaz de desafiar suas próprias ortodoxias*". HAMEL e PRAHALAD (1995, p. 72) afirmam que o capital intelectual acumulado em uma vida profissional pode ter pouco valor em um ambiente que está mudando radicalmente.

HAMEL e PRAHALAD (1995, p. 79) observam que o destino de uma empresa não está sob controle se a ela não consegue articular as quatro ou cinco tendências fundamentais do setor que mais ameaçam seu sucesso contínuo. A competição pela previsão do futuro do setor é essencialmente uma competição pelo posicionamento da empresa como líder intelectual em termos de influência no direcionamento e forma da transformação do setor. Esta previsão baseia-se em percepções profundas das tendências das tecnologias, demografia, regulamentação e estilos de vida que podem ser utilizados para reescrever as regras do setor e criar um novo espaço competitivo. Cabe aos executivos *senior* a função de prever o futuro e explorar a previsão existente na organização como um todo. E o processo descrito pelos autores de planejamento deve começar pelo planejamento futuro. Deve-se retornar ao presente para definir o que precisa acontecer para que o futuro possa se realizar.

DRUCKER (1993, p. 151) identifica que na sociedade do conhecimento a escola passa a ser também a instituição dos adultos, principalmente dos altamente instruídos. É principalmente pelo fator educação que o Japão se destacou na sociedade do conhecimento. A escola a que ele se refere não se limita só a uma instituição específica de

ensino, mas sim em uma instituição que transponha as responsabilidades para as empresas e agências governamentais. As escolas são vistas ainda como parceiras.

Podemos ponderar que o profissional, em todos os níveis, deve ter consciência de que seu desempenho e seu desenvolvimento está calcado em motivação e disciplina para o aprendizado permanente. É constante a afirmação de empresas que possuem oportunidades para profissionais mas não encontram as pessoas adequadas. O desenvolvimento do profissional deve buscar torná-lo um especialista.

Esta nova característica mudou os nomes e perfis de cargos nas empresas, onde em muitos casos várias novas tarefas foram agregadas ao conjunto já existente, já que, com o advento da tecnologia, maior facilidade e rapidez foi implementada. A avaliação dos profissionais na sociedade do conhecimento é similar à do profissional liberal, ou seja, estes são medidos pelos resultados alcançados.

2.4. Criação do Conhecimento e Inovação.

A valorização da inovação é um dos grandes diferenciais da sociedade do conhecimento em relação à sociedade industrial. Ela deve ser compreendida não só como capacidade de criar novas idéias como também de transformar idéias existentes. Ela possibilita que as empresas ofereçam produtos e serviços diferenciados, criem valor para marcas, garantam fidelidade de clientes e parcerias com fornecedores e gerem rentabilidade necessária para a realização das metas das empresas, levando este retorno aos acionistas e empregados.

DRUCKER (1998, p. 146) acredita que a inovação é a aplicação do conhecimento para a produção de novo conhecimento, não resulta apenas de inspiração e nem é obtida por gênios solitários trabalhando em suas garagens. O autor defende a postura de que inovação requer esforço sistemático e um alto grau de organização, mas também

requer descentralização e diversidade, isto é, o oposto de planejamento central. Ele identifica que tornar o conhecimento produtivo é uma atividade gerencial.

A localização da área de P&D - Pesquisa e Desenvolvimento, não deve mais ser isolada. Ela deve trabalhar em conjunto com as áreas de produção, marketing e planejamento das empresas. A manutenção de grupos de desenvolvimento em empresas muitas vezes é entendida como custo e não como investimento, fonte de lucro futuro. Para empresas de menor porte a formação de parcerias com universidades é uma opção para a inovação ou renovação.

Não basta apenas gerenciar o conhecimento existente na organização. É preciso criar novos conhecimentos. NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.59) afirmam que as empresas lidam com ambientes incertos não através de adaptações passivas, e sim por meio de interações ativas. De acordo com os autores, a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, e não apenas processá-lo de forma eficiente. No entanto, a distribuição do conhecimento é tão importante quanto a sua criação e o seu armazenamento.

HAMEL e PRAHALAD (1995, p.26) citam: "A competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes - pela posse do novo espaço competitivo." Os autores sustentam esta afirmação com base na definição da visão de oportunidade do futuro e na identificação de como explorá-las, a partir de uma visão estratégica que crie metas que superem os limites e desafiem os funcionários a conseguir o aparentemente impossível. Esta visão estratégica reconhece que a competição pela liderança das competências essenciais precede a de produtos. Para os referidos autores (p. 106) a visão estratégica está calcada em um planejamento estratégico, que exige uma curiosidade profunda e sem limites. É necessário obter *insights* suficientes sobre possíveis discontinuidades, definir alianças a serem formadas, estabelecer níveis de investimento e

identificar pessoas a serem contratadas. Para isto é demandado dos gerentes um grande investimento de tempo e energia intelectual.

HAMEL e PRAHALAD (p. 54) montaram um quadro para identificar o processo de competição pelo futuro:

Liderança Intelectual	Gerência dos Caminhos de Migração	Competição pela Participação no Mercado
Fazer a previsão dos destinos do setor mergulhando profundamente nos mecanismos que impulsionam o setor.	Desenvolver previamente competências essenciais, explorando conceitos alternativos de produtos e reconfigurando a interface com o consumidor.	Criar uma rede mundial de fornecedores. Elaborar uma estratégia apropriada de posicionamento no mercado.
Desenvolver um ponto de vista criativo sobre a possível evolução de: <ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidade • Competência • Interface com o consumidor 	Montar e gerenciar a coalizão necessária dos participantes do setor.	Apropriar-se da participação dos concorrentes em mercados críticos. Maximizar a eficiência e a produtividade.
Resumir esse ponto de Vista em uma "arquitetura estratégica".	Forçar os concorrentes a adotarem caminhos de migração mais longos e caros.	Gerenciar a interação competitiva.

(Fonte: Hamel e Prahalad)

Figura 2: Três Fases da Competição pelo Futuro

LEONARD-BARTON (1998, p.19) identifica o conhecimento tanto como matéria-prima como produto acabado. Ela afirma que para ser líder é preciso inovar e superar sempre as técnicas de produção mais avançadas. Com base no exemplo da empresa Chaparral, ela identifica quatro atividades de aprendizado que geram o sistema orgânico de aprendizagem:

- Solução criativa e compartilhada de problemas, em que a responsabilidade é de todos os funcionários, não apenas de alguns especialistas.
- Implementação e integração de novas técnicas e metodologias: o desempenho de todos os equipamentos adquiridos podem ser melhorados e a inovação acompanha a

implantação de novas técnicas.

- Experimentação formal e informal;
- Incorporação de *know-how* de fontes externas à firma: outras organizações, fornecedores são fontes de conhecimento.

GIOVANNI DOSI (1997, p.222) identifica que inovação refere-se à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e à criação com base no conhecimento das organizações. Ele identifica algumas propriedades da inovação.

Em primeiro lugar, para o referido autor não existe conhecimento antecipado, mas apenas após a experimentação, quando os resultados técnicos e comerciais serão conhecidos. Sempre que atividades de inovação objetivarem lucro elas deverão basear-se em oportunidades técnicas e econômicas. A inovação possui um grau de incerteza associado, que não ocorre simplesmente pela falta de informação destes eventos, mas sim pelo desconhecimento das soluções para problemas tecno-econômicos e pela incerteza das conseqüências.

A segunda propriedade é da inovação ser incremental; a terceira é a integração das atividades de pesquisa nas empresas, estas como elemento fomentador da inovação; a quarta complementa a terceira reconhecendo que a inovação resulta de um processo de tentativa-erro. A última identifica as mudanças tecnológicas como um processo cumulativo da tecnologia existente em cada empresa.

Para citarmos FIGUEIREDO precisamos primeiramente definir competência tecnológica, que deve ser entendida como conjunto de recursos necessários para gerar aprimoramento e inovação em produtos, processos e organização da produção, equipamentos e projetos de engenharia. FIGUEIREDO (2000 , p.5) cita que os processos de aprendizagem permitem às empresas acumular competências tecnológicas através do

tempo e decompõem a aprendizagem em dois processos distintos: aquisição de conhecimentos, que trata mais do aprendizado individual e conversão de conhecimento, que trata do aprendizado em nível organizacional.

Conforme afirmam DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 14), *estudos demonstram que gerentes adquirem dois terços de sua informação e conhecimento em reuniões face a face ou em conversas telefônicas. Apenas um terço provém de documentos.*

Muitos profissionais buscam o conhecimento para realizar o trabalho com mais qualidade, transformando-o em resultados com sucesso. Mas um grande ponto polêmico da criação do conhecimento nas empresas é a crença e prática que alguns profissionais tem, de que ganham mais guardando seus conhecimentos só para si do que compartilhando.

Este é um grande desafio na gestão das empresas: assegurar que compartilhar o conhecimento deve ser mais lucrativo que escondê-lo. Para estes profissionais a grande aprendizagem está na percepção de que o valor está na capacidade de criação e inovação, que a velocidade de desenvolvimento empresarial transforme seu conhecimento adquirido e estagnado em pouco valor, que a criação em conjunto é o caminho acertado.

Um outro ponto no processo de aquisição de conhecimento é que ele pode advir de uma aquisição da empresa, na contratação de serviços terceirizados, como uma consultoria, através de convênios com universidades e centros de P&D.

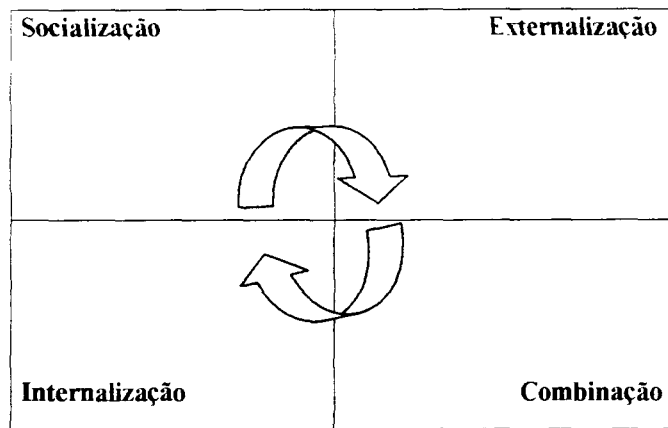
A criação do conhecimento organizacional ocorre na transformação de conhecimento tácito em explícito e em tácito novamente. É com a experiência direta que de fato o conhecimento acontece.

SVEIBY (1998, p.47) destaca duas formas de transferir a competência, conhecimento que só os especialistas possuem: por meio da informação - que ele nomeia

como tradição, de forma indireta através de palestras e apresentações e por meio da prática, de forma direta - de pessoa a pessoa. Em relação à criação ele confirma os conceitos de NONAKA e TAKEUCHI.

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.65) destacam que uma organização não pode criar conhecimentos sem indivíduos. Portanto, a organização deve apoiar os indivíduos criativos e lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia para a esfera da empresa o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Na teoria da criação do conhecimento organizacional, NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.68) definem os quatro seguintes modos de conversão do conhecimento:

- **Socialização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito. Consiste no compartilhamento de experiências através da observação, imitação e prática, segundo o modelo mestre-aprendiz.
- **Externalização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através do uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.
- **Combinação:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito. Envolve a reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito.
- **Internalização:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. É intimamente relacionado ao “aprender fazendo” e ocorre sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado.



(Fonte: Nonaka e Takeuchi)

Figura 3: Espiral do Conhecimento

A visão japonesa acredita que o ato de aprender ocorre com corpo e mente. Peter Senge utiliza o raciocínio sistêmico para definir o processo de *learning organizations*. Ele não valida o aprendizado por tentativa e erro, afirmando que isto traz efeitos nocivos às organizações.

Na sociedade do conhecimento seremos todos alunos e professores. Alunos porque precisamos aprender rapidamente para acompanhar a velocidade de mudança do mundo. Professores porque precisamos organizar e comunicar as informações que recebemos. Cada trabalhador deve se tornar um gerente da própria esfera de conhecimento.

É muito importante estar consciente da obsolescência do conhecimento. Cada especialidade tem prazos diferenciados, mas todos os conhecimentos necessitam de constante atualização. O profissional de uma empresa precisa estar consciente que os trabalhos gerados passaram a ser ativo da empresa e a empresa foi competitiva naquele momento com esta contribuição. A capacidade de gerar novos resultados, mantendo a vantagem competitiva da empresa é que permite ao funcionário ser considerado um talento e ser necessário para contribuir. Portanto, o profissional vale pela sua facilidade em se adaptar a novas situações e ambientes, em gerar resultados quando da quebra de

paradigmas, e, finalmente, ele tem valor pelo que vai gerar no futuro.

2.5. Gestão do Conhecimento

Baseando-se no cenário e nas definições já apresentadas, podemos concluir que a criação de um novo modelo de gestão para as empresas, no qual o conhecimento é o fator mais importante, é a formalização de um processo nesta nova área de interesse na administração das organizações.

MELLO e BURLTON (2000) também destacam a novidade por trás da Gestão do Conhecimento:

“Como em qualquer outra novidade, vimos observando pessoas que, após um primeiro contato com o assunto, concluem que já vinham fazendo, sem mesmo saber, algum tipo de Gestão do Conhecimento. O que percebemos é que, sem dúvida, se vem fazendo, já há bastante tempo, aplicação do conhecimento, principalmente por meio do uso de diversas tecnologias. A gestão, entretanto, de maneira sistemática, voltada para a melhoria da performance e o estabelecimento de um ambiente de compartilhamento de conhecimento, tem sido raro de achar.”
(p.3)

MELLO e BURLTON (2000, p.2) utilizam a definição de Gestão do Conhecimento proposta pela APQC (*American Productivity and Quality Center* – Centro Americano da Produtividade e Qualidade). A APQC entende Gestão do Conhecimento como sendo um conjunto de ações sistemáticas para localizar, entender e usar conhecimentos para criar valor, ajudando a fluir informações e conhecimentos para as pessoas certas nos momentos certos, de forma que se possa agir da maneira mais eficiente e eficaz.

LEONARD-BARTON (1998, p.20) afirma que uma parte do conhecimento e do *know-how* serve apenas para se comparar à concorrência, isto é sobreviver, mas criar vantagem competitiva está ligado à aptidões estratégicas. Ela cita: *“A gestão dos bens cognitivos estratégicos determina a capacidade da empresa de sobreviver,*

adaptar-se e competir". A autora distingue as aptidões estratégicas das aptidões suplementares- que podem ser imitadas, e das habilitadoras - que não diferenciam a companhia. As aptidões são estratégicas quando o conhecimento está patenteado - não disponível em fontes públicas e é superior ao concorrente. A aptidão estratégica é a capacidade de prontamente converter tecnologia em produto.

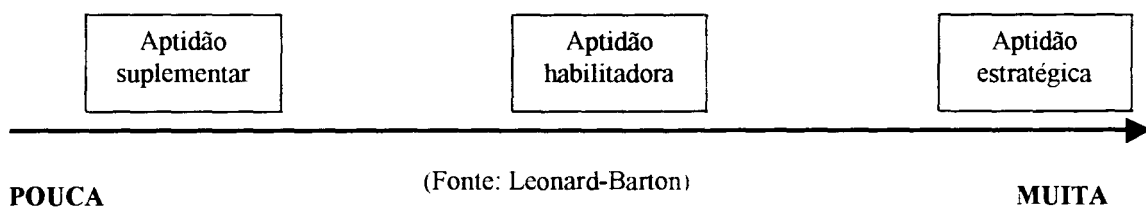


Figura 4: Importância das aptidões tecnológicas estratégicas

DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.61) conceituam a Gestão do Conhecimento como sendo o conjunto de atividades relacionadas à geração, codificação e transferência do conhecimento. Os autores reconhecem que a temática do conhecimento não constitui novidade, mas a proposta de uma forma de gerenciá-lo é inovadora, como pode se observar nas afirmações a seguir:

“Um dos objetivos deste livro é explicar esta nova ênfase num tema ancestral, um tema tratado por Platão e Aristóteles e por uma infinidade de outros filósofos que lhes sucederam. Mesmo antes da época da organização que aprende, das competências essenciais, dos sistemas especialistas e do foco na estratégia, bons gerentes já valorizavam a experiência e o know-how de seus funcionários. Hoje, porém, muitas empresas perceberam que necessitam de mais do que apenas uma abordagem aleatória (e até mesmo inconsciente) do conhecimento corporativo para vencer na economia atual e futura. (p.9).

SVEIBY (1996, p.1) define Gestão do Conhecimento como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da empresa. SVEIBY (1996, p.1) identificou na comunidade científica duas tendências de definição da Gestão do Conhecimento:

- **Tendência do Gerenciamento da Informação:** os pesquisadores e os praticantes

dessa linha tiveram sua formação básica em Ciência da Computação ou Ciência da Informação. Nessa comunidade, o conhecimento é percebido como um sinônimo dos objetos que podem ser identificados e manipulados por sistemas de informação. Segundo SVEIBY (1996, p.1), essa tendência é recente e está em franca expansão devido aos investimentos em Tecnologia da Informação.

- **Tendência do Gerenciamento de Pessoas:** os defensores dessa tendência têm a sua formação em Filosofia, Psicologia, Sociologia ou Administração de Empresas com ênfase em Recursos Humanos. O foco dessa comunidade está na avaliação, mudança e desenvolvimento das habilidades humanas e do comportamento. Conhecimento é sinônimo de um conjunto de processos organizacionais em constante mutação. Aprendizado organizacional e gestão de competências são tópicos discutidos por quem pertence a esse grupo. Os psicólogos se preocupam com o nível individual, enquanto os outros membros da comunidade se concentram no nível organizacional. Segundo SVEIBY (1996, p.1), essa tendência é antiga e não está crescendo tão rápido.

A gestão de conhecimento tem como objetivo suportar a empresa através de novas dimensões organizacionais tais como a estratégia, os modelos de negócio, a tecnologia, a estrutura organizacional e os profissionais na alteração dos processos da empresa.

SVEIBY (1998, p.31) afirma que: "*Grande parte dos negócios das organizações do futuro será realizada nos escritórios dos clientes ou durante reuniões privadas para as quais os líderes jamais serão convidados.*" Desta forma estes líderes não poderão interferir e participar de todas as redes e ter acesso a todas as fontes.

Na sociedade do conhecimento o poder muda de mãos. As informações chegam a todos os níveis de profissionais nas empresas. Este acesso democrático, agregado a profissionais especializados e capazes de desenvolver análise crítica, permite aos mesmos

gerar soluções específicas para cada problema, principalmente no contexto de força-tarefa. A solução de adaptação de um produto, customização, para um cliente específico pode vir do operário de chão de fábrica. Muda-se assim toda a forma de poder. Não ocorre mais situações do tipo o gerente é o ser pensante e o resto do grupo apenas operacionaliza.

Neste contexto o papel do gerente precisa ser repensado. A capacidade de coordenação de atividades multifuncionais passa a ser um requisito básico, e uma postura aberta para relacionamento com outros grupos também é muito importante. A liderança se destaca como uma das habilidades importantes na sociedade do conhecimento.

2.5.1. O Papel da Tecnologia

Algumas organizações de forma equivocada presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador humano experiente.

O papel principal da tecnologia da informação na gestão do conhecimento consiste em ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência de dados, informações e conhecimento, e não em substituir o trabalho humano.

GIOVANNI DOSI (1997, p.5) em entrevista dada no Brasil, afirmou que o desenvolvimento da tecnologia da informação foi uma das condições que permitiram a disseminação da globalização, facilitando a difusão de conhecimento. Esta tecnologia permitiu a codificação de muitos processo tácitos e a transferência via internet, mas o entrevistado afirma que muito da inovação se mantém tácito.

As redes e os computadores têm a capacidade de interligar pessoas e de armazenar e recuperar volumes de conteúdo virtualmente ilimitados, trazendo benefícios para a gestão do conhecimento.

Os *softwares* de Gestão do Conhecimento pretendem auxiliar na captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada por toda a organização.

Exemplos de ferramentas de Gestão de Conhecimento: ferramentas voltadas para Intranet, sistemas de GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), sistemas de *groupware*, sistemas de *workflow*, sistemas para a construção de bases inteligentes de conhecimento, *Business Intelligence*, sistemas de mapa de conhecimento e ferramentas de apoio à inovação, ensino à distância e agentes inteligentes, que são os mais sofisticados e estão em destaque com base na inteligência artificial.

A escolha por empresas de *softwares* de gestão de conhecimento permite o uso adequado da tecnologia da informação como uma aliada das iniciativas organizacionais de gestão do conhecimento.

Podemos dizer que inteligência artificial - IA é um subgrupo da ciência da computação composto por técnicas voltadas ao desenvolvimento de sistemas para solucionar, preferencialmente, problemas simbólicos em vez de numéricos, simulando o raciocínio humano. Destacamos a IA por ser a tecnologia de ponta que trará um enorme avanço na gestão do conhecimento quando comercializada em larga escala.

Os sistemas de inteligência artificial lidam com símbolos. O resultado que fornecem também é simbólico e não numérico, ou seja, através de análises, opiniões e recomendações.

A inteligência artificial se divide-se em três grande áreas:

- linguagem natural: preocupa-se com a comunicação homem-máquina, desenvolvendo a capacidade do computador de compreender a linguagem humana e responder de forma natural ao homem;
- Percepção: o uso da visão, sinais auditivos e toques para instruir computadores ou robôs;
- Sistemas especialistas ou baseados em conhecimento: programas de computador baseados em conhecimento de especialistas. Tais programas possuem o "raciocínio

lógico" do especialista , atuando como apoio para a resolução de problemas de difícil solução.

A complexidade do sistema depende de duas variáveis que podem ser colocadas em dois eixos: complexidade do conhecimento e complexidade da tecnologia. Montamos um quadro para melhor visualizar o cruzamento destes dois atributos e identificar a localização dos sistemas de acordo com a complexidade.

ALTA	Sistema de decisão	Sistemas de Impacto Estratégico
BAIXA	Sistemas de Produtividade Pessoal	Sistema de Produção Integrados
	BAIXA	ALTA

Figura 5: Importância das aptidões tecnológicas estratégicas

Os agentes inteligentes são uma realidade, mais ainda muito pouco presentes nos ambientes corporativos. Eles estarão facilitando ainda mais os processos analíticos através da busca e cruzamento de informações de forma automatizadas. Mas continua cabendo ao profissional a análise, a geração de uma ação tática e a alimentação de um plano estratégico.

2.6. Modelos de Gestão do Conhecimento

Este item do presente estudo busca levantar as soluções encontradas para identificar: quem detém o conhecimento na empresa, onde estão os profissionais o possuem e finalmente como gerenciar os ativos baseados no conhecimento.

Todos os processos relacionados com gestão do conhecimento são novos e, na maioria das vezes, desconhecidos para os gerentes. Apesar de algumas empresas já terem processos de gestão de conhecimento implementados, ainda é uma disciplina a ser testada de forma mais ampla e a ter sua eficiência comprovada. Ela ainda não virou moda, mas já contempla um vocabulário próprio, e cresce de uma forma muito rápida. É um momento da Administração voltada para o lado humano, apesar de se basear em ferramentas de tecnologia.

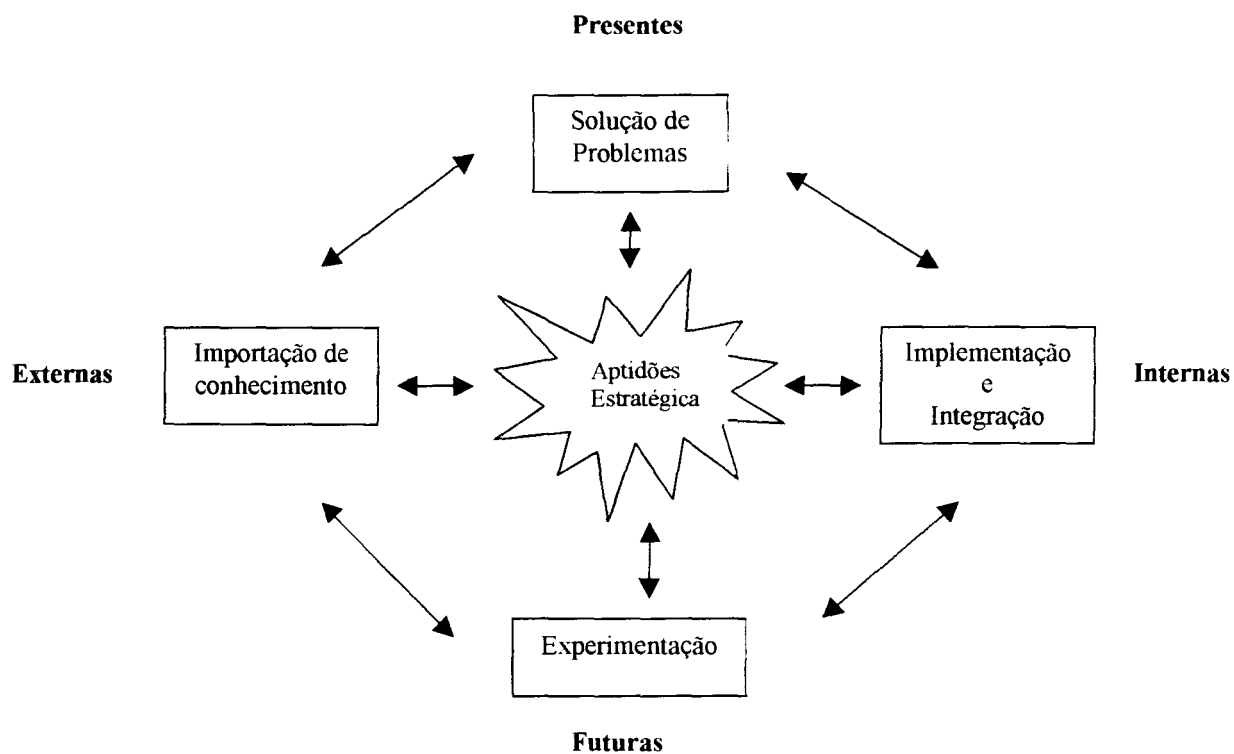
STEWART (1998, p. 58) descreve a necessidade de criação de um modelo de gestão de conhecimento. Ele identifica o intangível como ouro e estabelece a necessidade da criação de um mapa para encontrar este ouro.

Entre os aspectos mais importantes a serem adaptados para a inauguração de um modelo de gestão do conhecimento estão: visão, missão, crença e estratégias. São estes fatores que levam a companhia um melhor desempenho, sucesso e lucratividade.

A implementação de um modelo para a gestão do conhecimento se faz necessária e implica em muitas mudanças, mas acima de tudo ela deve ter o envolvimento de toda a estrutura, desde a alta gerência até o chão de fábrica. O envolvimento dos funcionários ocorre no compartilhamento da estratégia e os objetivos corporativos.

LEONARD-BARTON (1998, p. 36) relaciona no processo de identificação de atividades geradoras e difusoras de conhecimento dimensões similares a um modelo. Ela define que uma aptidão estratégica é um sistema que em parte compreende competências técnicas sob a forma de qualificações pessoais e conhecimento incorporado nos sistemas físicos, e também possui duas outras dimensões: os sistemas de gestão - que sustentam e reforçam o incremento do saber através da educação e de incentivos cuidadosamente planejados e valores - que servem para filtrar e encorajar ou desencorajar a

acumulação de diferentes tipos de conhecimento. Mas seu foco principal é como fazer com que as aptidões aumentem com o tempo.



(Fonte: Leonard-Barton)

Figura 6: Atividades geradoras e difusoras de conhecimento

Como citam DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 66), uma empresa gera o conhecimento no contexto de sua cultura específica, e a cultura é o recurso corporativo mais difícil de transferir.

Em processo de fusões e aquisições é muito comum haver procedimentos específicos, tais como incentivos financeiros e contratos, para que funcionários-chave, que possuem mais conhecimento, fiquem até transmitir o conhecimento.

A tentativa de ser uma empresa com gestão de conhecimentos e não implementar um processo e monitorá-lo está ligada a várias ineficiências, como por exemplo, não se saber onde localizar o conhecimento.

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 47) existem três fatores que levam os mercados do conhecimento a operar de forma ineficiente: informações limitadas, em que não se sabe procurar o conhecimento que já possuem; conhecimento assimétrico, no qual um departamento está muito desenvolvido e outro quase nada; conhecimento localizado, presente em um setor da empresa e aprende quem estiver envolvido com este setor, sendo que os outros ficam segregados.

Muitas empresas nestes últimos anos fizeram reestruturações, através de movimentos de reengenharia e por várias vezes departamentos inteiros foram eliminados. Como consequência destas ações, o conhecimento foi perdido, sendo levado por estas pessoas. Além disto, em geral o grupo restante fica moralmente abalado e tão reduzido que não existe tempo disponível para o compartilhamento de conhecimento.

EDVISSON e MALONE (1998, p. 8) citam:

"O balanço patrimonial não oferece informações sobre o passado, as tradições e a filosofia da empresa. Ele não diz quanto valem esses fatores nem dispara o alarme quando, por meio de decisões administrativas ou dispensas de empregados, eles se perdem. O resultado é uma espécie de doença de Alzheimer corporativa, pela qual uma empresa preocupada com o lucro perde, sem notar, sua memória institucional e, portanto, a si mesma".

DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.198) abordam uma definição em que qualquer organização que deseje priorizar a gestão do conhecimento deve gerenciar os processos de geração, codificação e transferência do conhecimento. Eles sugerem que a implantação da gestão deve começar por um problema empresarial reconhecido, relacionado com o conhecimento.

Já outros autores, principalmente SVEIBY (1998), STEWART (1998) e EDVINSSON (1998), propuseram modelos de gestão do conhecimento para as empresas, em que dividem os ativos do conhecimento de uma organização em três componentes básicos. Os autores afirmam que para realizar gestão do conhecimento numa organização é necessária uma efetiva gestão destes componentes.

Todos os modelos apresentados se baseiam em um ponto comum. Tanto para as pessoas como para as empresas competirem no mundo globalizado é necessário monitorar e gerenciar a informação e o conhecimento.

O mais importante é que cada organização deve mapear os seus capitais e verificar como um capital pode contribuir para o crescimento do outro.

ROSSATO e CAVALCANTI (200, p.6) ressaltam que o objetivo do Modelo Estratégico de Gestão de Conhecimento não é apresentar uma fórmula mágica e absoluta para gestão do conhecimento e sim mostrar um conjunto de elementos, fases, requisitos, atividades e instrumentos cuja conjugação pode representar um valioso auxílio na tarefa de planejar e implantar a gestão de conhecimento na empresa.

SVEIBY	Estrutura Interna	Estrutura Externa	Competência	
STEWART	Capital Estrutural	Capital do Cliente	Capital Humano	
EDVINSSON	Capital Estrutural		Capital Humano	
	Capital Organizacional			
	Capital de Inovação	Capital de Processo		
CAVALCANTI e GOMES	Capital Estrutural	Capital de Relacionamento	Capital Intelectual	Capital Ambiental

Figura 7: Modelos de Gestão de Conhecimento

O primeiro, SVEIBY nomeia estrutura interna; STEWART chama de capital estrutural; EDVINSSON de capital organizacional e CAVALCANTI e GOMES também chamam de capital estrutural. Este componente se refere às patentes, conceitos e

uma série de artigos que lhe conferiram a reputação de importante especialista no assunto.

Para STEWART passamos da Era da Informação para a Era do Conhecimento. O modelo desenvolvido aborda o conhecimento como um fator importante da vida econômica e cita o capital intelectual como a soma do conhecimento de todos em uma empresa. Reconhece o intangível, o fator que proporciona vantagem competitiva. No prefácio de seu livro ele define capital intelectual: "*O capital intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência- que pode ser utilizada para gerar riqueza*".

STEWART (p. 52) identifica a inteligência organizacional como premissa básica para a sobrevivência das empresas na Era do Conhecimento – pessoas inteligentes trabalhando de forma inteligente. O autor estabelece um processo de três passos para transformar o *insight* “inteligência” em planos e estratégias:

- Definição funcional – descrição do que são os ativos intelectuais e o que eles fazem. O autor (1998, p. 61) cita uma definição de Klein e Prusak: "*Material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor*";
- Classificação e seleção de ativos – *expertise* e alavancagem de *expertise* e da parcela de conhecimento tácito da organização – formalizar, capturar e alavancar os ativos;
- Mapeamento dos ativos do conhecimento na empresa – pessoas, estruturas e clientes.

STEWART se isenta de discutir se a nova economia traz uma mudança de paradigma. O autor busca fazer uma análise do que está causando mudança e do que as pessoas podem - para si mesmos e para a empresa que trabalham, a fim de prosperarem.

STEWART (1998) descreve três novos desenhos organizacionais, com base na economia da informação e dos custos de transação: a empresa ligada em rede, a empresa virtual e a rede econômica.

"A empresa virtual foca a atividade essencial, os ativos intelectuais e deixa de lado o resto. As redes econômicas são agrupamentos de empresas que

colaboram umas com as outras em torno de uma tecnologia específica, que usam a arquitetura em comum para oferecer elementos independentes de uma proposição de valor total que fica mais forte à medida que um maior número de empresas se juntam ao grupo". (p.175)

STEWART (1998, p.164) registra que o desenho organizacional mais adequado para uma empresa cuja riqueza seja o capital intelectual é a rede. O autor faz referência a um bando de pássaros em que o líder muda conforme a direção de vôo, em que o grupo anda alinhado para o mesmo sentido, em que cada um tem o seu espaço e não empurra o outro. Esta estrutura é sustentada pela tecnologia, ou seja, os computadores em rede, que ligam pessoas a pessoas e pessoas a dados. As redes estimulam um estilo informal e eliminam a necessidade das informações serem primeiramente passadas aos chefes, tornando os subordinados menos submissos. As redes permitem que se elimine o fator distância e se quebre fronteiras departamentais e empresariais. O autor afirma que alguma hierarquia precisa ser mantida, mas não deve se assemelhar a um organograma formal. Ele sustenta que uma rede eficiente precisa ter muita redundância.

O autor identifica que o trabalho da gerência deixa de ser POEM - planejar, organizar, executar e medir e passa a ser DNA - definir, nutrir, alocar: definir missão, visão e valores. A missão da empresa contém seus objetivos. Em geral existe uma declaração da missão e muitas vezes esta definição é mercadológica. Para que esta declaração possa ser escrita, deve estar bem claro qual o negócio da empresa, como ele deve ser, quem são os clientes, o que eles valorizam. Estas questões devem sempre vir à tona, pois as mudanças dentro e fora do ambiente empresarial tornam as missões obscuras. A visão estratégica alimenta a missão e define aonde a empresa quer chegar num futuro.

Os valores moldam a atitude e o ambiente de uma empresa, formando a cultura empresarial. A tarefa dos gerentes é definir que projetos serão executados e garantir o prazo e objetivo dos mesmos, e não coordenar a equipe de projetos. Dentre as tarefas dos gerentes está a de nutrir os capitais humano, estrutural e do cliente, além de alocar,

escolher os projetos, as alianças e parcerias, bem como medir resultados.

Como ferramenta para a atividade DNA está a capacidade dos gerentes de reconhecer diferentes custos para organizações com estrutura diferentes - a economia do custo de transação. Esta pode ser comprada - sistema de mercado - ou produzida - sistema de hierarquia, e é definida como todas as atividades relacionadas à geração do trabalho: encontrar profissionais, treiná-los e substituir os que saem, entre outras tarefas. STEWART (1998, p. 173) afirma que : "*a organização horizontalizada, ligada em rede, triunfa porque a economia subjacente da comunicação e controle mudou em favor das empresas pequenas e flexíveis, não das grandes*". As transações compradas estão com custos cada vez mais baixos e muitas empresas, diminuindo seu tamanho, estão terceirizando, mais focadas em seus objetivos finais. O autor afirma que as empresas que mantêm as habilidades vitais e conseguem o que podem de fontes externas, são capazes de fazer o capital intelectual alavancar.

Para STEWART (1998, p.70), o capital intelectual é encontrado em: pessoas, estruturas e clientes e é criado a partir do intercâmbio dos três capitais

- CAPITAL HUMANO

STEWART (1998, p.76) cita uma pesquisa de um professor da Universidade da Pensilvania que após estudar a produtividade de mais de 3100 locais de trabalho, divulgou um relatório em 1995, segundo o qual, em média, um aumento de 10% na instrução da força de trabalho leva a um aumento de 8,6% no valor da produtividade total. Por outro lado, um aumento de 10% nas ações representativas do capital aumenta a produtividade em 3,4%. Concluiu-se que o valor marginal do investimento em capital humano é cerca de três vezes maior que o valor do investimento em equipamentos.

STEWART (1998, p.76) questiona a forma aleatória que é gerenciado o capital humano como uma dificuldade de diferenciar o custo de se remunerar os

funcionários, do valor a ser investido neles, já que o investimento focado desenvolve o funcionário e gera o trabalhador do conhecimento.

Um ponto importante analisado pelo autor é o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, que pode ser facilmente substituído por outro profissional ou mesmo automatizado, eliminando este recurso. Ele identifica este como não sendo um capital intelectual; uma pessoa contratada, não uma mente contratada. Portanto, uma questão que o autor coloca é: como adquirir volume suficiente de capital humano que possa ser usado para gerar lucro?

Quando, em uma empresa, o capital humano é formado e empregado na maior parte do tempo, utilizando o talento em inovação, a consequência é a inovação sob a forma de produtos, serviços ou melhoria nos processos do negócio, o que traz vantagens competitivas para a empresa.

STEWART (1998, p.78) define o crescimento do capital humano em dois aspectos:

- Usando mais o que as pessoas sabem: utilizando fóruns e redes de comunicação para troca de informação e revisão de processos, nos quais a empresa é responsável por organizar este espaço. Desta forma as pessoas tornam público o seu conhecimento formalizam-se redes de comunicação existentes e informais - "comunidades de prática";
- Levando mais pessoas a aprenderem mais coisas úteis para a empresa: partindo do princípio que o capital humano se dissipa com facilidade, a concentração em grupos de trabalho se faz necessária - "força tarefa".

Nesta etapa o autor constata que a produtividade do capital humano só ocorre quando associada ao capital estrutural e do cliente, e que o desafio está em encontrar e ampliar os talentos que realmente são ativos, reconhecendo que nem todas

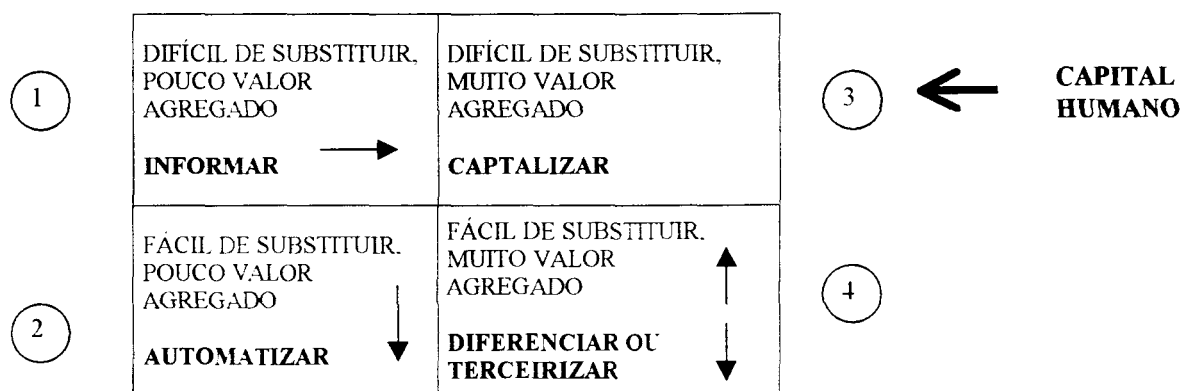
as habilidades são iguais.

Estas podem ser classificadas em três diferentes tipos:

- Habilidades do tipo *commodity*: não específicas de um negócio e que estão disponíveis no mercado.
- Habilidades alavancadas: um conhecimento não específico para uma empresa, mas valioso para ela.
- Habilidades proprietárias: talentos específicos de uma empresa, em que a esta se baseia para construir seu negócio.

STEWART (1998, p. 81) propõe um gráfico para classificar os talentos.

Este gráfico classifica o capital humano de acordo com a forma que o trabalho de cada profissional se relaciona com os clientes.



(Fonte: Stewart)

Figura 8: Classificação da Força de Trabalho

1 - Classificado como custo de mão-de-obra. Pessoas que aprendem um conjunto de operações difíceis mas não têm o poder de decisão.

2.- Classificado como custo de mão-de-obra. Mão-de-obra especializada e semi-especializada. Estes profissionais precisam desenvolver seu trabalho de forma que o mesmo beneficie os clientes.

3.- Classificado como ativo. São as estrelas, pessoas que desempenham papéis insubstituíveis e que como indivíduos também são praticamente insubstituíveis. Estes profissionais agregam valor ao serviço e trazem lucro para a empresa.

4.- Classificado como custo de mão-de-obra. Realizam importantes atividades do ponto de vista do cliente, mas podem facilmente ser substituídos.

STEWART (1998, p. 84) propõe a criação de mapas de competência. Nestes mapas são avaliados o que é necessário para o desenvolvimento do capital intelectual, na posição que o mesmo ocupa atualmente. para que o objetivo maior de trazer a vantagem competitiva seja alcançado.

Este desenvolvimento não precisa obrigatoriamente ser um treinamento formal. Ele pode ser feito através de acesso a livros, uso de *softwares* na "sala de aprendizado", *coaching* - que é o acompanhamento de um profissional por um outro com mais conhecimento de determinada tarefa, e até mesmo cursos.

Mas a proposta acima está ligada ao aprendizado individual, e o que se espera é uma atividade de aprendizado em grupo, na qual dois objetivos são realizados: transferência de conhecimento e inovação. Portanto o autor sugere a criação de "comunidades de prática", onde a atividade social e não formalizada faz com que o conhecimento e a inovação fluam. São definidas três características que diferenciam as "comunidades de prática": elas têm uma história, buscam um valor agregado para um fim comum e finalmente, evoluem aprendizado, no qual os indivíduos ganham. Esta proposta já foi encontrada em NONAKA e TAKEUCHI e HAMEL e PRAHALAD.

Os gerentes podem ajudar as "comunidades de prática" da seguinte forma:

- Reconhecendo estas comunidades e sua importância;
- Dando-lhes os recursos que elas precisam;
- Permitindo que elas sigam no seu ritmo.

STEWART(1998, p.90) reconhece que cada vez mais os trabalhadores oferecem profunda lealdade a suas profissões e à comunidade de prática e não aos seus empregadores. Ele identifica como um desafio para o líder transformar o capital humano em uma vantagem proprietária. Ele encontra uma resposta na comunidade de prática é uma forma implícita de criação de conhecimento, pois nela o conhecimento se socializa.

Os sistemas de remuneração buscam proteger seus principais capitais intelectuais. Através da distribuição parcial dos lucros obtidos com a vantagem competitiva criada pelo capital humano, a empresa busca reter seus talentos.

STEWART faz referência ao profissionais especialistas que ele denomina de Trabalhadores do Conhecimento. Estes fazem parte de um grupo de fatores que dão suporte a um novo modelo organizacional: novos métodos gerenciais como a explosão do conhecimento científico; a rápida difusão e o poder crescente e veloz da tecnologia da informação; e a participação cada vez maior do conhecimento no valor agregado da empresa.

- **CAPITAL ESTRUTURAL**

Através do Capital Estrutural a empresa busca reter o conhecimento, para que ele se torne sua propriedade e de seus acionistas. O capital estrutural pode ser reproduzido e dividido. O capital estrutural classifica e aprofunda o conhecimento aumentando a produtividade da empresa. Uma das formas é integrando as melhores práticas às operações.

Estão incluídos no capital estrutural: a estratégia, a cultura, as estruturas e sistemas, as rotinas e procedimentos organizacionais. Mas também fazem parte itens com direitos legais de propriedade: tecnologias, invenções, dados, publicações e processos que podem ser patenteados, além de direitos autorais registrados.

O objetivo ao organizar o capital estrutural é: fazer uma rápida distribuição

do conhecimento, aumentar o conhecimento coletivo, gerar menores tempos de espera, tornar os profissionais mais produtivos e suportar clientes de forma global. Isto é feito através de ferramentas, como por exemplo o banco de dados do conhecimento.

Como o trabalho baseado no conhecimento é customizado, a velocidade na entrega do produto ou serviço pode ser minimizada através de banco de dados contendo experiências passadas. Nestes bancos são encontradas as lições aprendidas, com *checklist* de acertos e de erros, resultados de projetos similares ao que está sendo consultado. Estes bancos de dados também possuem informações sobre fornecedores, clientes e concorrentes. É importante realçar que só se deve mapear os conhecimentos se eles estiverem ligados à estratégia e ao desempenho que impulsiona a estratégia.

STEWART (1998, p.103) propõe a elaboração de Páginas Amarelas das empresas - que são mapas que identificam aonde está localizado o conhecimento da empresa, na cabeça de quem e como acessá-lo.

STEWART (1998, p.111) observa que as estruturas organizacionais fazem parte do capital estrutural, onde primeiramente os processos automatizados coletam e distribuem informações em todos os níveis e locais e onde as Páginas Amarelas permitem às empresas alocarem os melhores profissionais.

STEWART (1998, p. 113) identifica como uma nova função a do gerente do conhecimento, que é responsável por desenvolver os ativos da empresa. Ele relata a formação de grupos de trabalho específicos e também gerentes trabalhando junto às áreas da empresa. E espera deste profissionais a característica de liderança. O autor afirma não acreditar em sofisticados sistemas de incentivos e recompensas para alcançar o compartilhamento do conhecimento e sim na liderança.

STEWART (1998, p.115) alerta para o perigo da gerência de conhecimentos se tornar uma burocracia. Ele deduz então dois objetivos para os quais o

capital estrutural serve:

- Codificar o conhecimento
- Ligar à pessoas dados, conhecimentos, especialistas e *expertise* em uma base *just-in-time*

STEWART (1998, p.120) identifica que existe uma enorme quantidade de informações existentes e que muitas delas chegam aos profissionais sem serem solicitadas. É citado o processo que a HP desenvolveu para solucionar este problema. Esta topologia foi desenvolvida por Liam Fahey do Babson Colledge. Nem todos devem saber tudo. Portanto, o autor sugere a criação de zonas de ignorância intencional.

	SABE	NÃO SABE
SABE	Conhecimento que você sabe que tem (Conhecimento explícito)	Conhecimento que você sabe que não tem. (Lacunas Conhecidas)
NÃO SABE	Conhecimento que você não sabe que tem (Conhecimento Tácito)	Conhecimento que você não sabe que não tem (Lacunas Desconhecidas)

(Fonte: Stewart)

Figura 9: Topologia do Conhecimento - Liam Fahey

Assim a HP identificou algumas ações:

- Alavancagem pela especialização - alavancando o conhecimento de poucos;
- Simplificação e automação - utilização de *help desks*, *softwares* de apoio à decisão, e inteligência artificial.
- Controle de estoques - minimizar o custo do capital intelectual fornecendo o conhecimento quando necessário. Como exemplo a existência de mini cursos que são solicitados quando necessário.

- CAPITAL DO CLIENTE

STEWART (1998, p.128) cita a definição de Hubert Saint-Onge sobre capital do cliente como: o valor das franquias, dos relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais se vende.

STEWART (1998, p.128) afirma que entre as três grandes categorias de ativos intelectuais - capitais humano, estrutural e do cliente - os clientes são os mais valiosos. Simplesmente porque eles pagam as contas.

O Capital do Cliente é um ativo que possui muitos indicadores que o torna explícitos e fácil para as gerências entenderem. Tais indicadores são: valor das ações, índices de retenção e deserção de clientes e lucratividade por cliente. Além disto, o objetivo que toda empresa busca é a fidelização destes clientes, tornando-o um ativo para a empresa. Já existe bastante literatura em como atribuir valor a esta lealdade. Apesar desta facilidade de valoração deste capital STEWART (1998, p.128) supõe que o Capital do Cliente é o mais mal administrado dentre todos.

STEWART (1998, p.133) afirma que: "*Um dos princípios da gerência do capital é o fato de que quando a informação é poder, o poder flui rio abaixo, na direção do cliente*". Atualmente o cliente pode fazer compras, comparar preços, acompanhar pedidos e prazos de entrega *on-line*, muitas vezes visitando e acompanhando pelo próprio *site* da empresa fornecedora. Este cliente pode passar a ter estoques mais enxutos e com isto diminui seu custo operacional.

Muitas companhias estão buscando, através da utilização da Web, um contato direto com o usuário final de seu produto, eliminando as empresas que faziam o relacionamento até então. Isto traz, de uma certa forma, um pouco de poder de volta para a empresa, pois permite que ela conheça bem seu cliente e possa gerar o produto ou serviço mais adequado para esse cliente, mas também porque aumenta a lucratividade da

companhia. O leilão invertido, que é o ato de compra em que o comprador anuncia sua necessidade e os fornecedores vão aos compradores e fazem propostas como em um leilão, é um exemplo da mudança do fluxo do poder nas empresas. Neste caso fornecedores de qualquer lugar do mundo buscam participar neste processo e o comprador faz muito pouco esforço para esta compra. A melhora em todo o processo de logística através de sistemas de controle de toda a cadeia produtiva com informações disponíveis em tempo real trazem a consequência da redução de custos, o que também é outro exemplo de mudança, já que hoje busca-se atingir mais eficácia em toda a cadeia de produção.

As companhias passaram a fazer parcerias com os fornecedores e clientes. Os ativos intelectuais baratos, como sistema on-line, passaram a substituir o capital de giro mais caro, gerando vantagens, reduzindo o estoque e o tempo de processamento de pedidos. As funções de tratamento de informações, como controle de estoque, inspeção, cobrança e compra, que eram feitas pelas duas companhias passaram a ser um só processo.

STEWART (1998, p.136) cita um estudo de alianças entre fornecedores e clientes em que a economia gerada pelas alianças e o aperfeiçoamento dos processos está entre 30 a 40% de economia.

A proposta de STEWART (1998, p.136) é a de ganhar duas vezes: "A conquista do cliente está calcada em agregar o máximo de valor possível pelo menor custo, incorporando estes ganhos à lucratividade". Isto sinaliza que o controle do negócio muitas vezes ocorre devido ao maior valor agregado, gerado por maior conhecimento. Na atualidade valor agregado sugere customização, porque é o diferencial que motiva o cliente a escolha por um produto ou serviço.

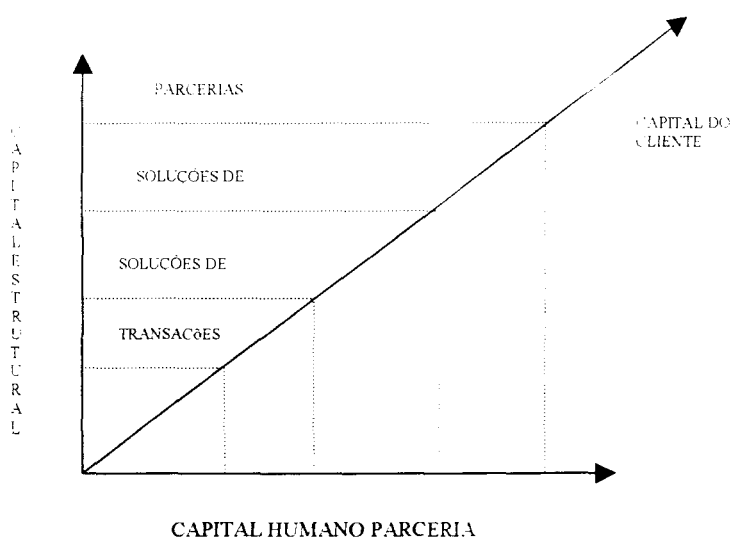
Como já foi observado anteriormente quando tratamos da Economia dos Ativos Intangíveis, uma grande empresa pode estar localizada em uma pequena cidade. Isto ocorre porque ela descobriu que deveria alterar as atividades físicas que realizava para

tirar vantagem do fluxo de atividades intelectuais.

De forma semelhante ao capital humano, o capital do cliente não pertence todo à companhia. Como está baseado em relacionamento, os representantes da empresa que fazem esta ligação também possuem parte deste capital. Não é raro um representante mudar de empresa e os clientes o seguirem para esta nova empresa. Esta constatação leva a um questionamento de como fazer alianças com os clientes de forma a mantê-los. Uma forma já abordada é a parceria. Essa pode estender-se ao uso comum de informações de processo de logística, faturamento, suporte *on-line* ao desenvolvimento conjunto de tecnologia, utilizando os laboratórios para desenvolvimento do produto e o cliente para teste dos mesmos. Outra proposta é a customização no processo produtivo; isto trará vantagens competitivas para o cliente no mercado. E por último sugere-se dividir os lucros entre a companhia e o cliente.

A venda consultiva, mesmo que para *commodity*, faz toda a diferença, pois exige do vendedor um maior conhecimento sobre a empresa e induz a parceria. E fidelidade é palavra chave para o sucesso.

STEWART (1998, p.141) apresenta um diagrama para entendimento da evolução do relacionamento empresa-cliente, desenvolvido por Hubert Saint-Onge. Este gráfico apresenta o relacionamento de uma empresa com os clientes variando em função do Capital Estrutural e do Capital Humano. Quanto mais alto o cruzamento nos dois eixos mais intenso o relacionamento, a integração e a cooperação. O menor vínculo é de transações - que envolve apenas a ação comercial. Logo em seguida encontra-se a solução de produtos - que foca o relacionamento no produto e não de uma forma mais ampla como o próximo passo, que são as soluções de negócios. Por último, tem-se as parcerias, que envolvem sistemas comuns, desenvolvimento em P&D, mão-de-obra, riscos e oportunidades comuns.



(Fonte: STEWART)

Figura 10: comprador e Vendedor

O grande desenvolvimento da tecnologia gerou a sociedade da informação. STEWART (1998, p.51) afirma que o valor de mercado das empresas cada vez mais é determinado pelo capital intelectual e não pelo capital financeiro. O capital intelectual é descrito como sendo composto por três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital de cliente. De acordo com o autor, o capital estrutural é a capacidade organizacional para transmitir e armazenar o conhecimento. Inclui fatores como qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, os bancos de dados e desconhecimento, os conceitos organizacionais e a documentação. O capital humano é composto pela capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes. Capital Humano mais capital estrutural se transforma em produtos e serviços. O capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios. Confrontando-se a abordagem de STEWART (1998) com DAVENPORT e PRUSAK (1998) percebe-se que a Gestão do Conhecimento é uma forma de gerenciar o capital intelectual.

STEWART (1998, p.145) desenvolveu dez princípios para a gerência do capital intelectual. São eles:

1. As empresas não possuem o capital humano - os funcionários e o capital do cliente - clientes e fornecedores. O lucro com estes ativos advém do reconhecimento deste princípio.
2. Criar capital humano significa estimular trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizagem. As equipes interdisciplinares captam, formalizam e capitalizam o talento. O conhecimento individual vai embora da empresa ao final do expediente.
3. A riqueza organizacional é criada em torno de habilidades e talentos proprietários, que ninguém faz melhor, e estratégico, cujo trabalho cria valor pelo cliente. Os outros profissionais são custo.
4. O capital estrutural é o ativo intangível que as empresas possuem totalmente, mas é o que menos importa aos clientes.
5. O capital estrutural serve para: acumular estoques de conhecimento que sustentam o trabalho que os clientes valorizam e aceleram o fluxo de informação na empresa.
6. Informação e conhecimento podem substituir os ativos financeiros e físicos em uma empresa.
7. O trabalho do conhecimento é customizado.
8. Toda empresa deve rever a cadeia de valor e verificar que informações são mais importantes. Em geral são encontradas mais próximas ao cliente.
9. Focalize o fluxo de informações, não o fluxo de materiais.
10. O capital humano, estrutural e do cliente trabalham juntos.

2.6.2. O Modelo segundo EDVISSON

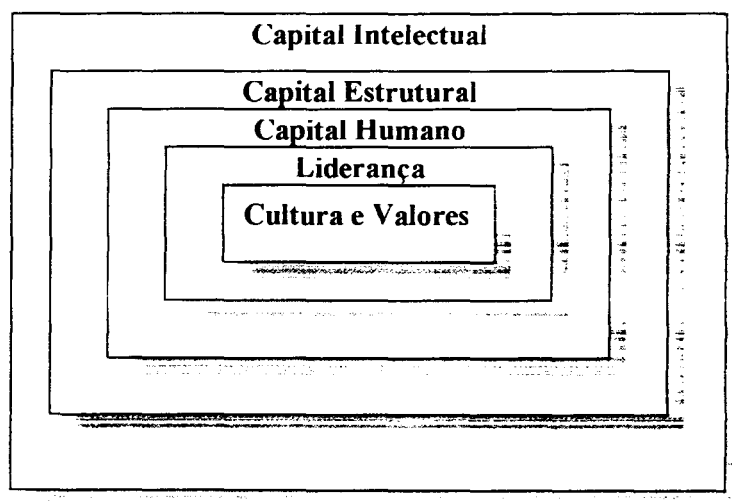
Um dos modelos descritos foi desenvolvido por Leif Edvisson, um sueco formado em finanças em Berkley, que em 1991 saiu de um banco sueco para se tornar o

primeiro executivo no mundo a ocupar o cargo de Diretor de Capital Intelectual, da Skandia Assurance and Financial Services (AFS), maior divisão da Skandia e também a de mais rápido crescimento. EDVISSON acredita que o capital intelectual é a matéria prima dos resultados financeiros - STEWART (1998, p. 68).

STEWART (1998, p.69) cita como Edvisson criou vantagem competitiva para a Skandia ao gerir o conhecimento.

"A compilação do conhecimento humano em capital estrutural ajudou a Skandia AFS a se movimentar rapidamente a fim de aproveitar a tendência mundial de desregulamentação do setor de seguros e outros serviços financeiros. Em um projeto, Edvisson trabalhou junto com tecnólogos e atuários a fim de reduzir de sete anos para sete meses o tempo envolvido na abertura de um escritório em outro país."

Neste caso foi criado um "conceito protótipo", que era um conjunto de aplicativos, manuais e outras formas de *know-how* estruturado que pode ser facilmente adaptado de modo a levar em consideração as leis locais e trabalhar com qualquer linha de produtos financeiros. O Navegador foi um instrumento desenvolvido por Edvisson para investidores e analistas e um auxílio para liderança na empresa. O Navegador e os valores dos componentes do Capital Intelectual foram uma primeira tentativa de medição do Capital Intelectual.



(Fonte: Edvisson.)

Figura 11: Processo de Liderança de uma Empresa

EDVISSON (1998, p. 10) propõe um novo ângulo para analisar uma empresa, e por meio de uma metáfora, comparando a empresa com um organismo vivo, ele identifica o Capital Intelectual como as raízes da árvore, com um valor oculto. Para que uma árvore floresça e produza frutos ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis. Os troncos, os galhos e as folhas, partes visíveis, representam o que o mercado enxerga hoje e aplica valor contábil. O fruto é o lucro e os produtos colhidos por investidores e pelos clientes.

EDVISSON e MALONE são pioneiros em adotar uma posição a respeito da avaliação do capital intelectual. Os autores desdobram o Capital Intelectual de acordo com a seguinte fórmula:

<p>CAPITAL HUMANO</p> <p>= CAPITAL ESTRUTURAL</p> <hr/> <p>= CAPITAL INTELECTUAL</p> <p>= CAPITAL ORIGINÁRIO DO CONHECIMENTO</p> <p>= ATIVOS NÃO FINANCEIROS</p> <p>= ATIVOS IMATERIAIS</p> <p>= ATIVOS INVISÍVEIS</p> <p>= MEIOS PARA SE ALCANÇAR AS METAS</p> <p>= $CI = VM - VC$ (*)</p>
--

(*) Fórmula desenvolvida por James Tobin, e significa que o Capital Intelectual de uma empresa é igual ao seu valor de mercado menos o valor contábil

(Fonte: Edvisson)

Figura 12: Estabelecendo o Novo Balanço

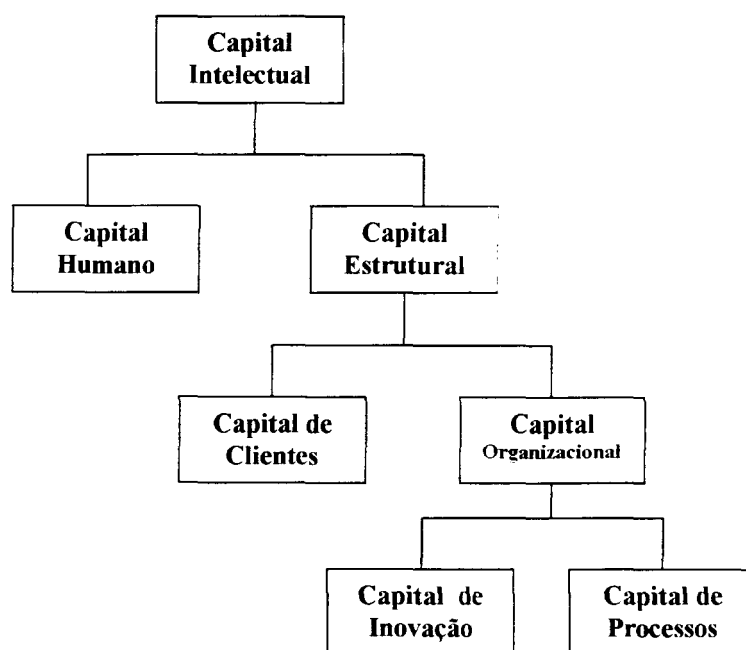
EDVISSON liderou o grupo de especialistas contábeis e financeiros que estudou o Capital Intelectual e seus componentes e divulgou o primeiro relatório financeiro público, a que chamou de uma nova "taxonomia contábil".

EDVISSON (1998, p.18) afirma que o Capital Intelectual será utilizado como uma forma de medir, visualizar e apresentar o valor real das empresas. A

contabilização do Capital Intelectual reconhece o que conta na economia moderna de corporações virtuais: forte e duradouras relações, lealdade dos clientes, competência e conhecimento dos empregados, busca constante de aprendizado e os valores da empresa.

O autor identifica três formas de avaliar uma empresa que transforma suas habilidades e seu conhecimento em competitividade e riqueza. Para cada uma destas formas identificadas são estabelecidos questionários que necessitam de respostas concretas e numéricas, na maioria das vezes em índices. Para obter este resultado, muitas premissas são assumidas, inclusive futuras. O que difere drasticamente deste trabalho com um planejamento estratégico é que este resultado é demonstrado o valor presente remunerando os acionistas da empresa. É um processo muito delicado porque transforma algo subjetivo em concreto, processo e projetos em cifras, planos em compromissos fechados. Mas todas estas fórmulas foram bem aceitas pela área financeira e poucos meses após a divulgação do primeiro relatório mais de quinhentas empresas já haviam entrado em contato com Edvisson para aprender a metodologia.

EDVISSON (1998, p. 29) apresenta o capital intelectual conforme a figura abaixo:



(Fonte: Edvisson.)

Figura 13: Esquema para Valor do Mercado

EDVISSON e MALONE (1998, p.53) afirmam que a gestão do Capital Intelectual é mais que a simples gestão do conhecimento ou da propriedade intelectual. Ela é a alavancagem da combinação entre capital humano e capital estrutural.

- CAPITAL HUMANO

EDVISSON (1998, p.31) define Capital Humano como: "*Toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano*". Este capital também precisa captar a dinâmica da organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança.

EDVISSON identifica este capital como um agente ativo sobre todos os demais. Ele conclui que o insucesso de capital humano impacta de forma negativa todas as atividades de criação de valor, independente da tecnologia envolvida.

Este é o capital mais difícil de ser valorado. Atribuir valor a comportamento ou motivação, que dão suporte à produtividade dos profissionais, é uma questão muito delicada e comporta um grande desafio, que difere completamente de estimar o total de vendas de um produto ou serviço.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) se dedica ao estudo da melhor forma de avaliar o capital humano em uma economia informatizada. Fazem parte desta organização dois pesquisadores: Riel Miller e Gregory Wurzburg, que estudaram os obstáculos à medição da produtividade e o valor do nível de escolaridade dos empregados em seu trabalho, reconheceram que: "*a sobrevivência econômica das empresas e a empregabilidade e o poder aquisitivo das pessoas dependem cada vez mais do aprendizado como base para uma adaptação rápida.*"

Estes pesquisadores reconhecem a metodologia do Capital Intelectual como uma maneira de captar uma parte destas informações evasivas. Mas acrescentam que

a definição de custo de mão-de-obra deve ser mais precisa e a avaliação da capacitação dos empregados mais sistemática.

Para tal mensuração, EDVISSON sugere algumas premissas básicas:

- Bem fundamentada: medir itens com significado.
- Bem estruturada: de forma a limitar a área analisada.
- Teleológica: analisando não só no âmbito da empresa, mas no contexto em que ela está.

EDVISSON e MALONE (1998, p. 116) identificam um novo trabalhador, que não mais faz parte de um grupo localizado em um único ambiente, onde os profissionais compartilham uma única filosofia, um único estilo de vida, e uma única comunidade. Estes trabalhadores, devido a todo o avanço da tecnologia – internet, teleconferência, telefone celular e das parcerias, se encontram dispersos em vários sub grupos.

Um destes subgrupos é o de “empregados de escritório”, que se deslocam diariamente para o escritório. Este é um grupo com tendência de diminuir cada vez mais, pois a necessidade de presença física do funcionário é cada vez menor. Assim os grandes escritórios irão se modificar a ponto de parecerem com o ambiente de uma pequena empresa.

É aí que se encontra o segundo grupo de “Teletrabalhadores”. Estes montam escritórios em suas residências e os “Guerreiros da Estrada” que são vendedores, gerentes intermediários e executivos não se localizam nem no escritório central nem em casa, passando apenas de quatro a cinco vezes por mês no escritório e usando da tecnologia para se comunicar.

Outro grupo identificado é o de “Ciganos Corporativos”, que se dividem em partes: a primeira parte inclui os que trabalham em projetos junto a fornecedores, parceiros estratégicos ou clientes da empresa. A segunda inclui os consultores,

colaboradores em tempo parcial, temporários e terceirizados, que apesar de não terem vínculos legais, se percebem de outra forma. Por último, ainda mais na ponta, o grupo que atende via internet, poucas vezes na semana.

Estes grupos de empregados, considerando os níveis hierárquicos, geram uma enorme complexidade de relacionamento na empresa atual. A estrutura organizacional proposta pelo autor é formada por anéis de empregados que cultivarão o relacionamento de longo prazo com os colaboradores e parceiros. Estes empregados-chave, em muito menor quantidade, representarão o coração da empresa., serão praticamente insubstituíveis e estarão em todos os subgrupos acima. Serão responsáveis pela criação de valor.

O próximo anel é formado por empregados da empresa: alguns em tempo integral e outros em parcial., mas todos virtuais. Eles mudam com facilidade de empresa. Para liderar este grupo será exigido um novo conjunto de habilidades e a tecnologia suportará a comunicação. O autor chama este grupo de “competência de liderança em rede”.

Por último estão os ciganos, grupos que participam de projetos interessantes, remuneração e reconhecimento através de esquemas alternativos.

- CAPITAL ESTRUTURAL

O Capital Estrutural apoia o Capital Humano, e representa a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar o conhecimento intelectual.

Está incluído no Capital Estrutural: propriedade intelectual, que engloba patentes, marca registradas e direitos autorais; os sistemas administrativos; os bancos de dados, os conceitos organizacionais e a documentação. O Capital Estrutural também inclui os *softwares* de gestão do conhecimento.

EDVISSON e MALONE (1998, p.32) subdividem o Capital Intelectual em três tipos: organizacional, de inovação e de processos.

- Organizacional: trata dos sistemas de logística e distribuição, voltado para as áreas externas da empresa, e dos sistemas e fluxo operacional que suportam o fluxo do conhecimento.
- De inovação: refere-se à inovações e renovações de produtos e serviços, feitos com base em ativos intangíveis, amparados por lei e sob a forma de direitos comerciais. Para este ítem do Capital Intelectual, o autor sugere que se vislumbre o futuro através de renovação e inovação, em um novo conceito de lucro, um alicerce da sustentabilidade a longo prazo. Trata-se de uma ação presente para preparar a empresa para longo prazo. Apesar de não existir planos de defesa para grandes mudanças econômicas ou mudanças no mercado devido a inovações não imaginadas, o planejamento desenvolvido é aceitável como um caminho futuro, identificando áreas de destaque e promovendo renovação. Existem seis maneiras de abordar este desafio.

Eis os temas para projeção:

- Clientes - assumindo premissas de crescimento na base instalada e novos clientes.
- Mercado - identificando oportunidades de captura nos mercados atuais e em novos.
- Produtos e Serviços - na venda de novos produtos ou serviços, em agregar valor aos serviços atuais.
- Parceiros Estratégicos - na criação de alianças estratégicas.
- Empregados - na maior capacitação dos empregados.

Uma série de índices foi desenvolvida para avaliar a capacidade de renovação e desenvolvimento.

- De processo: é constituído por processos, técnicas e programas direcionados aos

empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção e de serviços. Dão suporte a uma nova estrutura organizacional, uma globalização de talentos e novos tipos de relacionamento com fornecedores, parceiros, distribuidores e clientes. EDVISSON e MALONE (1988, p.92) concluem que esta espiral tecnológica produz impactos positivos e concluem que traz mais riqueza, produtividade, lazer, saúde, expectativa de vida mais longa, instrução e acesso a experiências enriquecedoras da vida.

Em contraponto também é questionado pelos autores qual seria o custo de utilização desta tecnologia. Na lista de itens que podem gerar custo, portanto uma escolha errada, inclui-se: a tecnologia, o fornecedor da tecnologia, a aplicação da tecnologia e a filosofia errada.

Como solução apresentada pelos autores está o desenvolvimento de um sistema de avaliação para o foco no processo que calcule índices envolvendo todas as despesas com a tecnologia e o suporte ela além de ganhos em processos administrativos. Com o objetivo de avaliação de como um empreendimento utiliza as ferramentas tecnológicas para criar valor, EDVISSON e MALONE (1998, p. 100) sugerem o cálculo de quatro índices:

1. Atribuir valor monetário à tecnologia de processo quando esta contribuir para o valor da empresa.
2. Acompanhar a idade e o suporte dado pelo fornecedor da tecnologia.
3. Avaliar a real contribuição da tecnologia para a produtividade da empresa.
4. Avaliação do desempenho de processo em relação à metas padronizadas.

- CAPITAL DE CLIENTES

EDVISSON e MALONE (1998, p.33) reconhecem o Capital de Clientes como a diferença do valor de venda de uma empresa pelo valor contábil da mesma, chamado de fundo de comércio - *Goodwill*, o valor da carteira de clientes e do relacionamento com eles. O desafio encontrado pelos autores faz referência a como medir: a solidez e a lealdade de relacionamento com os clientes. Índices como medida de satisfação, longevidade, sensibilidade a preços e até mesmo o bem-estar dos clientes são levados em conta.

EDVISSON e MALONE (1998, p. 79) identificaram que, para que ocorra a valorização do capital de clientes, deve-se investir nele. As principais razões apresentadas são: a modificação sofrida por produtos e serviços devido à revolução digital - gerando maior concorrência entre as empresas e mudando a forma que estas interagem com seus clientes. O consumidor também mudou suas necessidades e demandas, passando a almejar produtos e serviços personalizados. Em todo este processo, novos desafios foram criados pelas políticas de "satisfação total do cliente".

Como resultado destas necessidades surge uma nova estrutura organizacional, chamada pelos autores de "corporação virtual", cujas características principais dentro da empresa é a combinação de tecnologia de ponta e profissionais treinados e flexíveis, o que implica em menos níveis hierárquicos e *empowerment*. Fora da empresa, e também devido à própria tecnologia, existe um maior vínculo com os fornecedores, com os distribuidores e varejistas.

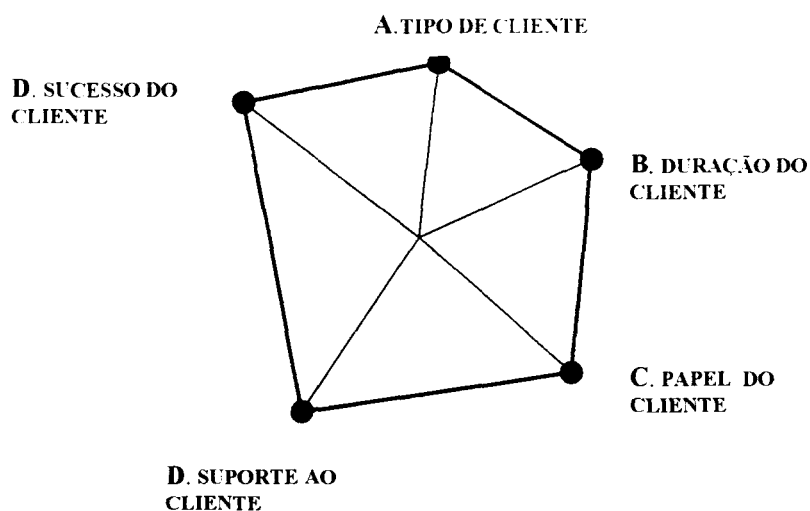
Esta ligação de todo o processo voltado para o cliente é chamada de "co-destino", todos (interna e externamente à empresa) compartilhando de um destino comum, o cliente. Assim, com o cliente no topo, este começa a solicitar produtos e serviços

customizados. Isto exige por parte das empresas maior investimento em treinamento. Serviços customizados tiram do cliente a base comparativa e permitem a cobrança pelo valor agregado. Em contrapartida, fidelidade exige benefícios, muitas vezes na forma de menores preços.

Através do questionamento do ponto de equilíbrio ideal EDIVISSON e MALONE (1998, p.84) definiram índices e indicadores que captam o fluxo do relacionamento com o cliente:

- A. Tipo de Cliente - Os clientes são classificados com base em parâmetros básicos - lucro, número de empregados, tipo de negócio. É avaliado se o perfil do cliente se identifica com o da empresa e o produto oferecido em uma relação de longo prazo. Avalia-se ainda o potencial de consumo do cliente - atual e futuro.
- B. Duração do Cliente - índice de rotatividade, tempo médio de fidelidade, por produto ou serviço, se a empresa é fonte única; qualidade de comunicação com o cliente.
- C. Papel do Cliente - definir qual o papel que o cliente desempenha no projeto, produção e distribuição do produto ou serviço. Definir qual o valor agregado que o cliente traz para a empresa por esta participação e como se comportam os fornecedores, parceiros estratégicos, distribuidores e varejistas.
- D. Suporte ao Cliente - que tipo de programas foram desenvolvidos na empresa para satisfação e suporte ao cliente.
- E. Sucesso do Cliente - Parâmetros de sucesso: venda, novos negócios, perfil destes novos clientes.

O resultado desta avaliação pode ser um índice de atração do cliente, multiplicando todos os resultados, ou um resultado visual como o gráfico com cinco eixos.



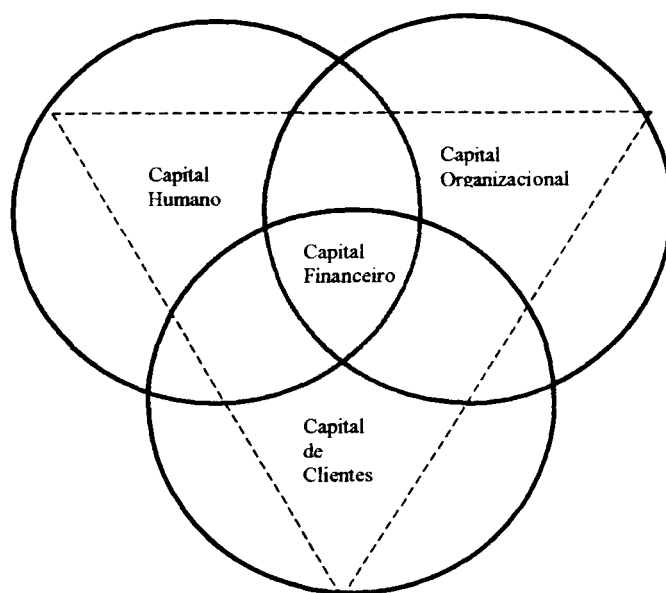
(Fonte: Edvisson)

Figura 14: O Sistema de Avaliação de Clientes

O autor relata que, com base na experiência obtida para desenvolvimento do primeiro relatório financeiro avaliando ativos intangíveis, a Skandia também buscou entender como aumentou o seu Capital Intelectual. O resultado continha seis fases:

1. **Missionária** - parte de um indivíduo que convence o resto da organização a respeito da necessidade de uma nova perspectiva. Isto pode ser feito através de metáforas.
2. **Avaliação** - desenvolver uma medição equilibrada e da taxonomia para este novo modelo.
3. **Liderança** - nesta fase existe o envolvimento de vários níveis da empresa, criando lideranças deste novo processo.
4. **Tecnologia da Informação** - Nesta fase se desenvolve, compra e adapta os sistemas de tecnologia para melhor analisar o Capital Intelectual.
5. **Capitalização** - É quando se utiliza a tecnologia do item anterior para reciclagem do conhecimento e do investimento em capital estrutural.
6. **Projeção em relação ao futuro** - garantia da inovação constante através da realimentação do sistema.

A plataforma de valor está na interseção dos três capitais. A fusão entre os três tipos de capital, juntamente com a gestão do conhecimento, dá origem ao resultado desejado - uma organização alinhada e balanceada que otimiza o capital financeiro (valor). Quando um dos capitais não está corretamente orientado, a organização não possui o potencial de transformar seu Capital Intelectual em valor.



(Fonte: Edvisson)

Figura 15: Plataforma de Valor

2.6.3. O Modelo segundo SVEIBY

KARL SVEIBY escreve há 15 anos sobre conhecimento e negócios e em 1986 publicou o livro *The Know-How*, cujo tema era gestão de ativos intangíveis. Também é um pioneiro no emergente campo das pesquisas sobre gerenciamento de organizações do conhecimento.

SVEIBY (1998, p.63) identifica a organização do conhecimento como a empresa de consultoria. Desta forma o autor transforma as empresas em prestadoras de serviço. Mesmo que seja este um produto físico, nesta abordagem o grande diferencial é

agregar valores, através das competências, estrutura interna, transformando-os em resultados customizados.

SVEIBY (1998, p. 9) afirma que: "*Todos os ativos e estruturas - quer tangíveis ou intangíveis - são resultado das ações humanas*". O autor descreve três tipos de ativos intangíveis: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

- **COMPETÊNCIA**

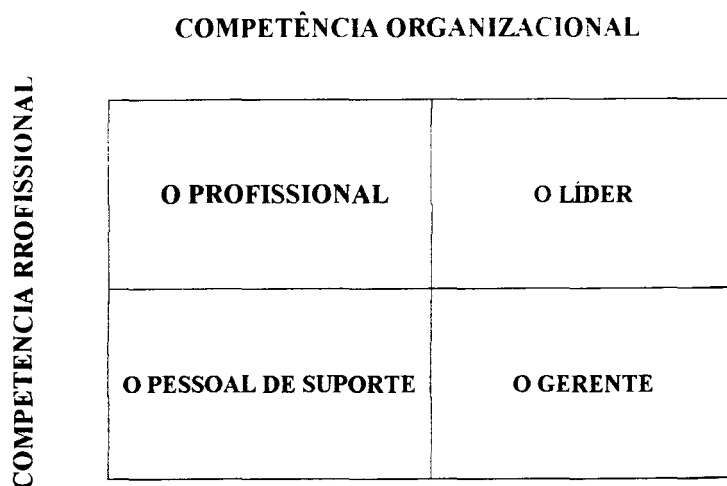
SVEIBY (1998, p.11) afirma que é inconcebível uma empresa sem pessoas, que tendem a ser fiéis se tratadas de forma justa e tiverem a sensação de responsabilidade compartilhada. Mais adiante (p.57), o autor identifica a transferência do conhecimento pela prática em duas sociedades:

- Sociedade Industrial - onde quem transfere o conhecimento é o gerente.
- Sociedade do Conhecimento - onde o profissional especializado é que transmite o conhecimento.

A competência de um indivíduo é formada por cinco elementos:

- Conhecimento Explícito - adquirido pela informação;
- Habilidade - adquirida por treinamento e prática;
- Experiência - adquirida pela reflexão sobre erros e sucessos do passado;
- Julgamentos de valor - valor que indivíduo acredita serem certos;
- Rede social - formada pelas relações sociais

Desta forma ele destaca o luta pelo poder entre estes dois profissionais e ilustra através de um gráfico:



(Fonte: SVEIBY, 1998)

Figura 16: As quatro categorias de pessoal nas organizações do conhecimento

O Profissional - representa os especialistas, a elite. SWEIBY (1998, p.65) identifica três características em comum:

- O sentido voltado para a função: possuem muita competência profissional e pouca competência organizacional. São pessoas altamente inteligentes e criativas. Não conseguem planejar seu tempo, não têm a menor capacidade administrativa, nem sentido de tempo e espaço. Às vezes a super autoconfiança se manifesta com arrogância. São requisitados como oradores em simpósios e mantém contato com colegas em todo o mundo. É para os especialistas que os clientes ligam.
- Orgulho profissional: pois são profissionais qualificados e autoconfiantes.
- Aversão à rotina: por não gostarem de rotina, delegam tarefas mais básicas, que não se propõem a fazer e com isto geram conflitos. Não são bons gestores de pessoas.

SVEIBY (1998, p. 77) descreve os especialistas como pessoas-chave, que são cruciais para as empresas como: profissionais altamente qualificados, capazes de solucionar os problemas dos clientes, que geram as maiores receitas para a empresa e

possuem a mais ampla rede de contatos fora da organização, além de um estreito relacionamento com o cliente. O autor sugere uma estratégia da área de pessoal que englobe recrutamento e desenvolvimento com o objetivo de reduzir a dependência da empresa por esta pessoa-chave.

SVEIBY (1998, p.79) declara que as empresas do conhecimento tratam os talentos da mesma forma especial que tratam os clientes. Para tanto elas precisam desenvolver uma estratégia de pessoal de forma a saber recrutar e reter estes talentos. Para a empresa, o valor salarial pago a estes talentos é menos importante, porque em contrapartida eles conquistam e mantêm para a organização os clientes que geram receita.

O Gerente - Os gerentes fazem um bom trabalho de supervisão em função da sua alta competência organizacional. Nas organizações do conhecimento os especialistas acumulam esta função, enquanto em empresas tradicionais existem profissionais que atuam só como gerentes.

O Pessoal do Suporte - tem a função de auxiliar os profissionais e gerentes e não possuem classificações próprias especiais. É um grupo que, motivado, é essencial para a eficiência de uma organização. Não recebe o devido valor em uma empresa do conhecimento porque o conceito empresarial é o único que importa. É o grupo menos informado da empresa.

O Líder - São pessoas bem competentes tanto como profissionais como no sentido organizacional. Possuem competência profissional para despertar o melhor do grupo, ser mais criativo.

Segundo SVEIBY (1998, p.72) a liderança envolve duas tarefas: saber onde se quer chegar e persuadir as pessoas a seguirem. Portanto são pessoas capazes de construir um visão para o grupo e capacidade de ter ampla comunicação, empatia e energia. Normalmente são ex-especialistas, mas não especialistas de destaque.

O líder é responsável por favorecer condições para que os profissionais

seja mais criativos.

O líder pode fazer uso de algumas ações para gerar o melhor desempenho do grupo: oferecer sensação de segurança, verticalizar o trabalho, recompensas intangíveis e implementar política salarial variável.

Tratar a carreira do especialista de forma paralela a do gerente é importante. Assim é dado mesmo *status* aos dois e o especialista não necessita de migrar para o campo executivo para subir na empresa. Esta prática já ocorre em algumas empresas, mas não ocorre na maioria. A consequência é que especialistas acabam sendo receptivos à promoção à categoria executiva para galgar crescimento na empresa e ter seu valor reconhecido.

SVEIBY (1998, p.83) identifica ciclos de vida dos funcionários e constata que o gerenciamento da empresa do conhecimento deva conviver com os ciclos de vida de seu pessoal e planejar toda a organização em função disso. Ele também faz referência a manter a estrutura etária, e sugere planejar o recrutamento com muita antecedência e ver cada contratação como investimento futuro e não como redução de lucratividade.

Muitas empresas tem implementado plano de *job rotation*, o que vem de encontro com a proposta de SVEIBY. Esta estratégia socializa o conhecimento, traz novos desafios para o profissional, permite os profissionais acumulem diferentes experiências e possam entender processos de ângulos diferentes.

No que tange a investimento em jovens, pode ser considerado um ponto meio conflitante pois a fidelidade do profissional com a empresa tem sido revisto nesta última década. Enquanto que anteriormente constar do currículo o permanência do profissional por muitos anos em uma empresa era um fator positivo, hoje em dia não o é. Os jovens percorrem a carreira, com pulos verticais.

- ESTRUTURA INTERNA

SVEIBY (1998, p.93) define a estrutura interna como fluxo de conhecimento dentro de uma organização - as patentes, os conceitos, os modelos e os sistemas de computação e administrativos que servem de suporte para os profissionais envolvidos no processo de criação de conhecimento com os clientes.

Gerenciar a organização é o mesmo que gerenciar a estrutura interna, e o conjunto dos funcionários, que se combinam com a estrutura interna e constituem a organização.

SVEIBY (1998, p.93) identifica esta área como muito ampla e seleciona quatro conjuntos-chave para abordar:

- Gerenciamento de tensão: entre profissionais e gerentes e entre profissionais e clientes.
- O processo de produção nas organizações do conhecimento
- Os métodos de gestão para melhorar a conversão de conhecimento se o auxílio da tecnologia da informação.
- Eficiência.

Gerenciamento de tensão entre profissionais e clientes. Quando falamos em conquista na necessidade de conquista e principalmente a manutenção de clientes, entende-se que todos os momentos de relação com este cliente, são momentos tensos, pois um não atendimento à expectativa pode causar um rompimento ou uma não conquista deste relacionamento.

Gerenciamento de tensão entre profissionais e gerentes. SVEIBY (1998, p.94) reconhece que a manipulação das tensões entre profissionais - forças criativas e gerentes - forças administrativas, pode ser considerado um combustível para uma liderança bem sucedida. O autor cita a técnica de liderança sincronizada como uma forma de canalizar as tensões. Esta liderança nada mais é que determinar um líder em cada departamento e equalizar as forças, não colocando o poder na responsabilidade de uma

pessoa só. Gerar rotatividade dos profissionais entre os dois lados também é uma forma de cada um enxergar além do seu pedaço. Esta técnica é muito utilizada na cultura administrativa japonesa.

No tocante a produção na organizações do conhecimento, SVEIBY (1998, p.97) estabelece três estruturas: conversão do conhecimento - já abordado no exposto por NONAKA e TAKEUCHI; a química entre profissionais e clientes - que devem manter a qualidade dos serviços e a motivação, um bom clima gera bons resultados e atraem mais clientes; e a compreensão de que as organizações do conhecimento possuem alavancagem operacional, já que 75% dos custos de uma organização do conhecimento são gerados por remuneração, e a constância de projetos não é sempre estável, é necessário fazer com que este grupo produza e coloque algumas soluções na prateleira de forma que exista maximização do custo.

- **ESTRUTURA EXTERNA**

SVEIBY (1998, p. 130) descreve a estrutura externa como gerenciar os fluxos externos de conhecimento nas relações entre cliente e fornecedor e focaliza nas estratégias para aumentar os lucros. O autor descreve duas estratégias de gerenciamento das estruturas externas:

- Estratégia orientada para a informação;
- Estratégia orientada para o conhecimento.

A informação é produzida de cada vez de forma mais fácil e a menor custo. O tempo de cada usuário é que restringe o número de informações que ele terá acesso, e isto os torna dependentes de opiniões subjetivas daqueles que filtram as informações e as preparam para comunicar. O mercado de informações financeiras na Suécia, que o autor encontrou semelhança com o mercado global, ao qual temos acesso

com facilidade hoje em dia, é categorizado três níveis de valor agregado:

- Nível 1: somente preços. Nenhum valor agregado.
- Nível 2: Texto de notícias. Algum valor agregado.
- Nível 3: Análise: Muito Valor agregado.

Como já vimos no conceito de informação e conhecimento, a interferência do homem, neste caso a análise transforma a informação em conhecimento.

Esta explicação nos permite entender a definição que SVEIBY (1998, p.140) desenvolveu para a estratégia orientada para a informação que é caracterizada pelo baixo grau de customização, conhecimento vendido como derivativo, lucros crescentes em função da eficiência, grande volumes e mercados de massa, investimentos em tecnologia de computadores e considerar pessoal como custos.

Uma estratégia orientada para informação gera alguma receita intangível a partir dos consumidores, como *feedback* a respeito de um produto.

Uma estratégia orientada para o conhecimento gera lucros cada vez maiores basicamente a partir de ativos intangíveis, ativos que convergem receitas invisíveis geradas por um grande número de atividades em receitas tangíveis. As pessoas são vistas como receita. SVEIBY (1998, p.152).

SVEIBY (1998, p. 238) reconhece a necessidade da criação de indicadores para acompanhamento de uma estratégia orientada para o conhecimento. O autor sugere o Monitor de Ativos Intangíveis que pode ser integrado ao gerenciamento de informações, não ultrapassando uma página, mas acompanhado por diversos comentários. A finalidade do sistema de avaliação é cobrir todos os ativos intangíveis e a empresa escolher os mais adequados. As áreas mais importantes a serem cobertas são crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. A Figura 17 apresenta um exemplo de um Monitor de Ativos Intangíveis.

ATIVOS INTANGÍVEIS		
Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competência das Pessoas
<p>Crescimento/Renovação</p> <p>Crescimento orgânico do volume de vendas.</p> <p>Aumento da participação de mercado.</p> <p>Índices de clientes satisfeitos ou índices da qualidade.</p>	<p>Crescimento/Renovação</p> <p>Investimentos em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D. Índice da atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes.</p>	<p>Crescimento/Renovação</p> <p>Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência.</p> <p>Aumento da experiência média profissional (número de anos).</p> <p>Rotatividade de competências.</p>
<p>Eficiência</p> <p>Lucro por cliente. Vendas por profissional.</p>	<p>Eficiência</p> <p>Proporção de pessoal de suporte. Vendas por funcionários de suporte.</p>	<p>Eficiência</p> <p>Mudança no valor agregado por profissional.</p> <p>Mudanças na proporção de profissionais.</p>
<p>Estabilidade</p> <p>Frequência da repetição de pedidos.</p> <p>Estrutura etária.</p>	<p>Estabilidade</p> <p>Idade da organização.</p> <p>Taxa de novatos.</p>	<p>Estabilidade</p> <p>Taxa de rotatividade dos profissionais.</p>

(Fonte: Edvisson)

Figura 17: Monitor de Ativos Intangíveis

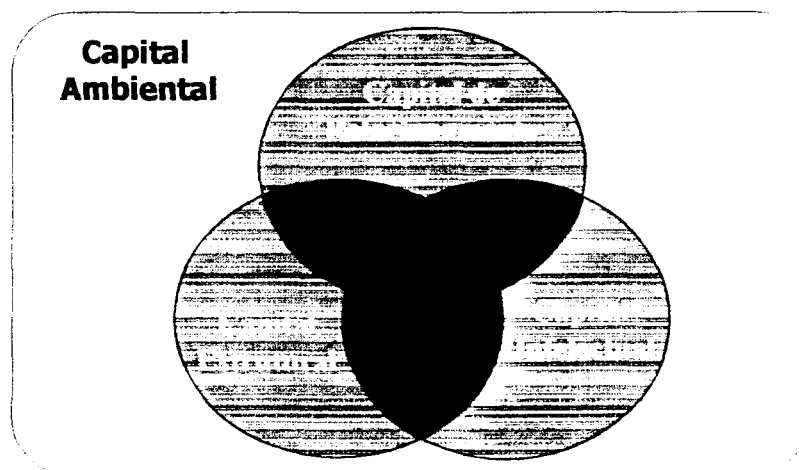
2.6.4. O Modelo segundo CAVALCANTI e GOMES.

O modelo dos capitais do conhecimento, proposto por CAVALCANTI e GOMES (2001), complementa e aperfeiçoa os conceitos utilizados nos modelos de SVEIBY (1998), STEWART (1998) e EDVINSSON (1998). Os autores denominam o modelo de negócio de Inteligência Empresarial. Este modelo assume que o conhecimento é o fator de produção que mais agrega valor às organizações. Este modelo está baseado no tripé que suporta o sucesso das organizações: Inovação, Empreendedorismo e Conhecimento, onde o conhecimento é a base do tripé.

CAVALCANTI e GOMES (2001) propõem um modelo para empresas na Sociedade do Conhecimento denominado Capitais do Conhecimento. Segundo os autores,

o modelo é fruto de reflexão teórica dos conceitos expostos por SVEIBY (1998), STEWART (1998) e EDVINSSON (1998) e de observações práticas fundamentadas em experiências concretas desenvolvidas por alguns projetos de gestão do Conhecimento levados a cabo, desde o início de 1998, pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CRIE/COPPE/UFRJ).

Segundo CAVALCANTI e GOMES (2001, p.g. 56), o modelo dos Capitais do Conhecimento apresenta quatro capitais que devem ser devidamente monitorados e gerenciados para uma efetiva gestão do Conhecimento de uma organização. São eles: o “capital ambiental”, o “capital estrutural”, o “capital intelectual” e “capital de relacionamento” (Fig. 13).



(Fonte: Centro de Referência em Inteligência Empresarial - COPPE/UFRJ)

Figura 18: O Modelo dos Capitais do Conhecimento

Para que uma empresa na sociedade do conhecimento se mantenha, é necessário que ela esteja sempre preparada para o futuro. Para tanto, os autores apresentam o planejamento estratégico, com base na visão da empresa, como um processo vital. E para poder realizar um planejamento estratégico é preciso se estar calcado em inteligência competitiva, pois a empresa precisa conhecer em profundidade o ambiente em que está inserida. Os autores (p. 59) a definem como: "*um processo permanente e ético de coleta de informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes*". Este processo relaciona-

se com o primeiro capital a ser explorado, o capital ambiental.

Os autores determinam que um sistema de inteligência competitiva deve ser composto por no mínimo quatro fases: identificação da informação necessária, coleta, análise e, principalmente, a transmissão dessa informação aos tomadores de decisão.

- CAPITAL AMBIENTAL

O capital ambiental é definido como o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida. Estes fatores são expressos pelo conjunto das características sócio-econômicas da região (nível de escolaridade, distribuição de renda, taxa de natalidade, etc), pelos aspectos legais, valores éticos e culturais, pelos aspectos governamentais (grau de participação do governo, estabilidade política) e pelos aspectos financeiros, como o nível de taxa de juros e os mecanismos adequados de financiamento.

Nenhuma organização pode existir sem conhecer o ambiente onde está inserida, o que significa ter uma definição muito clara da sua visão estratégica e do seu posicionamento no mercado. Além disso, é indispensável estar atento às mudanças, ser flexível, perceber as inovações tecnológicas e, principalmente, entender que informação e Conhecimento são fatores estratégicos.

O poder das empresas muitas vezes é capaz de alterar alguns capitais ambientais. Através de *lobby* de grupos fortes é possível apresentar requerimentos ao governo no que concerne a leis, impostos e taxas de financiamento reduzidas, que venham a beneficiar estas empresas, que ofereçam empregos, gerem receitas e produtos para as populações. Mas a maioria dos fatores que fazem parte do capital ambiental, existem independente das empresas, que devem se limitar a entender e se posicionar de acordo com seus maiores interesses.

- CAPITAL ESTRUTURAL

O capital estrutural pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e sistemas de informática, que permitem à organização funcionar de maneira efetiva e eficaz. Faz parte do capital estrutural a *cultura da organização*, ou, em outras palavras, a maneira como uma determinada organização faz funcionar o seu negócio.

O capital estrutural, ao contrário do capital intelectual, pode ser criado pelos funcionários, mas pertence à organização. De todos os capitais, o capital estrutural é o mais fácil de mensurar, pois geralmente sabemos quanto custa um determinado *software* ou uma determinada patente.

CAVALCANTI e GOMES definem três etapas para gerir o capital estrutural: definir os processo do negócio, permitindo à empresa, através de processos sistêmicos, agrupar os funcionários de acordo com suas habilidades para realizar os processos; estabelecer a estrutura organizacional, buscando uma integração horizontal em estrutura de rede de forma a interligar e construir múltiplos vínculos entre as pessoas e identificar os instrumentos de gestão que serão utilizados.

- CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao Conhecimento formal que os integrantes detêm e que agregam a uma empresa. O capital intelectual não é, entretanto, propriedade das empresas. O “capital intelectual” é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar valor.

Para captar, desenvolver e reter este capital intelectual, as empresas

devem, inicialmente, definir suas *competências essenciais*. Segundo PRAHALAD e HAMEL (1990, p.229), essas competências são definidas como o conjunto de habilidades e tecnologias que permite à organização oferecer benefícios ao cliente. As habilidades que constituem essas competências são encontradas nos funcionários e somente através do desenvolvimento e estímulo dessas habilidades individuais a organização pode garantir que o negócio continue.

CAVALCANTI e GOMES afirmam que:

"Mais do que uma gama de produtos e serviços, o que caracteriza uma organização na nova economia é o seu conjunto de competências essenciais. A partir de identificação de talentos, é feito um mapeamento e suas habilidades e um cruzamento com o perfil esperado de cada funcionário. Caso não exista perfeita adequação, a partir disto a empresa desenvolverá um plano para desenvolver o funcionário ou adequá-lo em outra função e substituí-lo. Além disto a empresa identifica os caminhos necessários para que o funcionário possa prosperar .(p.68)

Um ponto muito importante é o processo de retenção de talentos, para o qual os autores identificaram dois principais motivos: o ambiente organizacional sendo agradável e estimulante e a remuneração sendo participativa.

- CAPITAL DE RELACIONAMENTO

O Capital de Relacionamento pode ser definido como a rede de relacionamentos de uma organização e seus colaboradores, com seus clientes, fornecedores e parceiros. ALLEE (2000), diz que *"no universo dos negócios, as redes são compostas de conjuntos de ligações dinâmicas entre diversos parceiros, os quais estão engajados em trocas deliberadas e estratégicas de serviço, conhecimento e valor"*.

A partir da sua visão estratégica a empresa deve determinar os *relacionamentos - chave* para o sucesso de seu negócio - e construir uma estratégia de relacionamento com cada um deles. Existem clientes, parceiros de negócio e fornecedores que dão retorno financeiro, outros que dão retorno de imagem e existem, ainda, aqueles

que cobram qualidade nos serviços e produtos fornecidos. Estes últimos podem não agregar valor econômico e de imagem, mas são importantes para manter os altos padrões de qualidade na empresa.

Segundo os autores, a implementação de Gestão com base em Conhecimentos em uma empresa deve ser baseada no gerenciamento de alguns processos. Estes processos, segundo o CRIE, são classificados como:

1. Identificação: é o mapeamento de todos os capitais de conhecimento necessários e existentes na organização.
2. Estruturação: é a contextualização, organização e documentação dos capitais do conhecimento.
3. Disseminação: é a divulgação, o compartilhamento e a disseminação na organização.
4. Utilização: é a aplicação do conhecimento identificado, estruturado e disseminado na organização.
5. Criação/Aquisição: é o ato de inovar e criar novos conhecimentos. Os autores citam o processo que está descrito na teoria desenvolvida por Nonaka e Takeuchi.

Esta metodologia analisa além do Capital Intelectual, Estrutural e de Relacionamento que estão dentro da empresa, o Capital Ambiental, que se volta para todo o lado externo. O projeto de Inteligência Competitiva fornece uma poderosa ferramenta para o monitoramento do Capital Ambiental.

Estes processos são identificados na Metodologia de Gestão do Conhecimento desenhada pelos autores. Esta metodologia envolve quatro fases:

- Fase 1: Análise da empresa
- Fase 2: Tipo de Projeto
- Fase 3: Plano de Ação
- Fase 4: Avaliação

A fase 1 é composta pela análise da empresa, e é o ponto de partida para a identificação do tipo de projeto de gestão de conhecimento mais adequado. É composta de duas etapas:

1. Um relatório identificando o atual posicionamento estratégico da empresa;
2. A identificação dos objetivos estratégicos a serem alcançados pela empresa para o sucesso da organização.

A seguir, na fase 2, deve ser feita a identificação do tipo de projeto de Gestão do Conhecimento que será implantado: marketing de relacionamento interno (Endomarketing); mapeamento de processos ou de identificação de problemas críticos que mapeia as melhores práticas ou análise por cargos para mapear as competências; mapeamento dos capitais do conhecimento e identificação das lacunas do conhecimento.

Na terceira fase, elabora-se um plano de ação, onde estarão descritas as ações que devem ser tomadas para preenchimento das lacunas identificadas no final da segunda fase, na qual foi analisado a distância entre o estado real de cada ponto analisado e o estado ideal, relacionado com a estratégia da empresa.

Na quarta fase, faz-se a avaliação dos resultados indicadores do projeto, tais como: cronogramas, etapas e pessoal, dentre outros. Também faz-se a avaliação dos indicadores estratégicos.

Neste trabalho abordaremos com mais profundidade cada capital do modelo de CAVALCANTI e GOMES, a partir do processo de identificação dos capitais do conhecimento numa organização. A principal justificativa é que consideramos este o primeiro passo para podermos implementar um mapeamento dos capitais em uma iniciativa de gestão do conhecimento. Como podemos gerenciar o conhecimento de uma organização se não o identificamos e não sabemos sua relevância em relação ao negócio da mesma?

3. AS TAXONOMIAS DOS MODELOS DE GESTÃO DE CONHECIMENTO - TIPOLOGIA POR CAPITAL.

	SVEIBY	STEWART	EDVISSON	CRIE
<p>→</p> <p>Capitais</p> <p>↓</p> <p>Variáveis</p>	Estrutura Externa	Capital do Cliente	Capital do Cliente	Capital de Relacionamento
Atores	- Clientes. Fornecedores.	- Cliente e Fornecedores.	- Cliente e Fornecedores.	- Clientes e Fornecedores e parceiros.
Relacionamento	- Através de estratégias orientada para informação (pouca customização) e para o conhecimento (mais receita de intangível).	- Franquias. Parceiras. Alianças. - Relacionamento contínuo.	- Investir nos clientes - Corporação virtual. - Co-destino. inter-relacionamento com os fornecedores.	- Identifica o relacionamento como um capital. - Formação de Redes com os atores. - Criação de relacionamentos-chave.
Indicadores	- Satisfação dos Clientes. - Valor do investimento para satisfação do cliente. - Ganho/perda de clientes. - Lucratividade por cliente. - Valor das marcas e do nome da empresa.	- Valor das ações. - Índices de retenção e deserção de clientes. - Índices de satisfação de clientes. - Índices de avaliação de alianças com clientes e fornecedores. - Lucratividade por cliente. - Demonstrar melhores resultados financeiros. devido ao aumento de satisfação do cliente	- Índice de solidez e lealdade como: satisfação, longevidade, número de contratos, sensibilidade a preços e bem-estar dos clientes. - Através dos fundos de comércio - Goodwill	- Nível de retorno financeiro - lucro - Valor da imagem que é elevado pelo padrão dos produtos e serviços. - Relacionamentos que elevam o padrão dos produtos e serviços da empresa. - Projeto de Melhoria de Relacionamento.

Figura 19: Tipologia 1

	<u>SVEIBY</u>	<u>STEWART</u>	<u>EDVISSON</u>	<u>CRIE</u>
<p>→ Capitais</p> <p>↓ Variáveis</p>	Competências	Capital Humano	Capital Humano	Capital Intelectual
Atores	- Quatro categorias: o profissional, cuja elite é o especialista, o líder, o pessoal de suporte e o gerente.	- Funcionários que tem a mente contratada, que gera lucro	- Todos os funcionários, que impactam na criação de valor. - Empregados de escritório, ciganos corporativos, guerreiros da estrada e teletrabalhadores.	- Todos os integrantes da empresa que detém conhecimento. Profissionais comprometidos com a visão estratégica da empresa.
Relacionamento	- Escritórios sem divisórias, caronas e formação de equipes e jogos de simulação.	- Fóruns, redes, comunidades de prática com grande importância dos gerentes, força tarefa	- Nível hierárquicos em forma de anel, poucos funcionários muita prestação de serviço. - Os empregados em tempo integral manterão com a empresa relacionamento de longo prazo. - Para os outros grupos será necessário o líder que tenha competência de liderança em rede. - Aos ciganos, esquemas alternativos de remuneração e reconhecimento.	- Programa de capacitação. Treinamento e desenvolvimento de habilidades. - Comunidades de prática. - Ambiente agradável e remuneração. Gestão participativa.
Indicadores	- Consiste em cinco elementos: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social - Níveis de escolaridade, taxa de novatos, mapas de competência, pesquisa de opinião, taxa de rotatividade.	- Habilidades identificadas em mapas de competências - Sistemas de remuneração - Índice de funcionários qualificados. Nível de experiência. - Rotatividade de especialistas. - Percentual de novatos. - Banco de Conhecimento/ Páginas Amarelas.	- Parâmetros básicos aplicáveis à produtividade dos empregados e dos gerentes. - Índices de liderança, de motivação, de empowerment, de empregados, de gerentes, idade dos empregados, investimento em treinamento, rotatividade de empregados.	- Definir os capitais essenciais - habilidades e tecnologias para obtenção de benefícios dos clientes. - Mapeamento das competências/ Páginas Amarelas. - Capacidade da empresa de gerir conhecimento, inovar e ser empreendedora. - Projeto Melhorias Práticas e Melhoria de Relacionamento.

Figura 20: Tipologia 2

	SVEIBY	STEWART	EDVISSON	CRIE
<p>→ Capitais</p> <p>↓ Variáveis</p>	Estrutura Interna	Capital Estrutural	Capital Organizacional	Capital de Estrutural
Atores	- A gerência, que cria processos e produtos, entre eles: patentes, conceitos, sistemas administrativos e computadores e cultura.	- Gerente do conhecimento que são responsáveis por desenvolver ativos da empresa: patentes, processos, marcas registradas e direito autorais, marca, habilidades e conhecimento.	- Profissionais responsáveis pela administração e pela inovação.	- Profissionais que criam um conjunto de procedimentos que suportam a gestão da empresa.
Relacionamento	- Pró-equipes - Terceirização	- Cultura de trabalho em equipe, remuneração e recompensa. - Rede ativa de gerentes de conhecimento. - Alavancagem pela especialização. - Controle de estoque de conhecimento.	- Com base na tecnologia, telecomunicação, teleconferência e opção na prestação de serviços temporários ou a longo prazos.	- Formação organizacional estruturada por processos, com visão sistêmica. Integrada horizontalmente. - Abolir barreira entre departamentos. - Estrutura em rede.
Indicadores	- Vendas por funcionário de suporte. - Proporção de funcionários de suporte. - Livros, seminários e P&D. - Nível de rotatividade de pessoal, média de idade. - Nível de investimento em tecnologia da informação.	- Medidas do valor acumulado dos estoques de conhecimento da empresa. - Medidas de eficiência organizacional. - Classificar os ativos intangíveis em 3 conjuntos: técnico, de marketing, habilidades e conhecimento. - Substitui estoque por informação. - Avaliação da lentidão burocrática e da administração.	- Sistema de avaliação de foco no processo: despesas administrativas, de erros de administração, de informática. - Sistema de índices de avaliação de processos, sistemas de informação e pessoas que produzam a inovação.	- Projeto de Inteligência Competitiva. - Projeto de Melhores Práticas.

Figura 21: Tipologia 3

Os quatro modelos apresentados são muito semelhantes. Basicamente observamos que se alteram as abrangências, ou seja, cada autor delimita os atores e suas formas de relacionamento em suas taxonomias. Para obtermos um modelo de classificação das áreas de aplicação selecionadas, estaremos construindo-o segundo estes autores e as delimitações identificadas.

Esse modelo de classificação proposto pode então ser utilizado por empresas dos setores selecionados e ajudar aos profissionais destas empresas a identificar as variáveis necessárias para migração para uma estratégia de gestão de conhecimento e a entender a distância entre a proposta e a realidade da gestão atual da empresa. De qualquer forma é indicado que se inicie com uma área em que exista um problema real e se busque a solução através desta forma estratégica. Assim, com a solução proposta implementada se torna mais fácil o cascadeamento para o restante da empresa.

Como a temática está em constante evolução e a diversidade do enfoque das variáveis ocorre na mesma velocidade, é de se esperar a mesma evolução para a matriz proposta. Embora consideremos as dimensões robustas e abrangentes, novos modelos propostos podem e devem ser incluídos ao longo do tempo em estudos futuros. Dessa forma, a matriz não possui a pretensão de ser exaustiva, porém é o ponto de partida para a situação atual da temática e para estudos futuros.

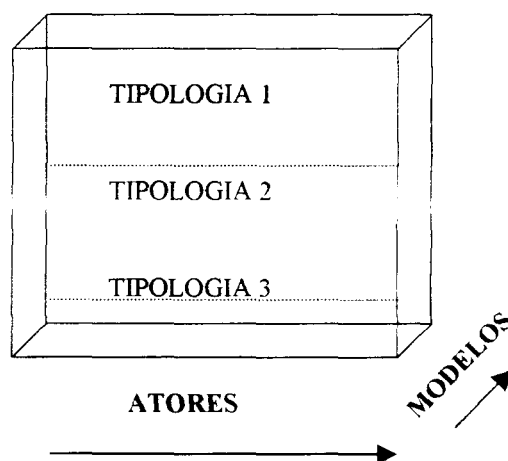


Figura 22: Modelo de Classificação

Para este trabalho o modelo de CAVALCANTI E GOMES foi utilizado para análise dos dois segmentos da economia selecionados.

A justificativa para esta escolha ocorre em função deste modelo ter maior abrangência, pois inclui um quarto capital que é o capital ambiental. A performance e análise de empresas precisa levar em consideração o ambiente de negócios em que estão inseridas. É a partir da sinergia existente com o capital ambiental que a área de inteligência competitiva desenvolve análises e gera recomendações aos gerentes das empresas em suas decisões. Assim, com base no entendimento do capital ambiental, já que a maioria dos fatores existentes neste capital não pode ser modificada, é desenvolvido um suporte às decisões estratégicas e táticas de uma empresa.

Portanto, no capítulo a seguir será feita uma correlação de todos os conceitos encontrados no modelo escolhido com as áreas de varejo e consultoria. Estas áreas foram escolhidas por terem muitos fatores comuns à estratégia de gestão de conhecimento.

O varejo se mostrou e continua extremamente competitivo com todas as revisões na sua cadeia de valor. As empresas que reposicionaram seus produtos e serviços, se voltaram para os clientes e suas demandas e revisaram suas relações e tornaram-se competitivas neste mercado. A estratégia de gestão de conhecimento estará dando suporte a estas empresas para desenvolver, formalizar e principalmente a manter esta vantagem competitiva.

O setor de consultoria é um setor em que a vantagem competitiva está calcada de uma forma muito clara nos profissionais. Também é um setor que sabe valorizar seus serviços com base no conhecimento. Encontra respaldo em relacionamentos de pessoas de fora da empresa e auxilia a mesma a resolver problemas, a implementar novos projetos, principalmente com o objetivo final de serem competitivas.

4. ÁREAS DE APLICAÇÃO

A seguir estaremos apresentando como a implementação do modelo de gestão de conhecimento - CAVALCANTI E GOMES poderá beneficiar os setores selecionados: Varejo e Consultoria. Para cada setor destacaremos a importância de cada capital e, sempre que houver relevância, os principais atores e as formas de relacionamento já identificadas de forma genérica nas tipologias construídas. Ao final do capítulo de cada setor abordaremos os indicadores.

4.1. Varejo

Para fins deste trabalho estaremos utilizando a definição de varejo de KOTLER E AMSTRONG (1999, p. 297): *"O varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais, para seu uso pessoal, não relacionado a negócios. Muitas instituições - fabricantes, atacadistas e varejistas - fazem varejo"*.

O setor varejista é um dos setores onde a gestão do conhecimento é um elemento chave, seja na comercialização de produtos ou bens acabados ou no fornecimento de serviços, como empresas de pós-venda e manutenção. Neste setor a venda de cada item é sensível a diferentes fatores: fatores endógenos como propaganda e preço e fatores exógenos como tendências de moda, renda, competição entre outras

Nos últimos anos o Varejo vivenciou uma revolução comercial, que chegou às marcas tradicionais - estas por muitas vezes eram a base de lucro de alguns departamentos no varejo. Muitos custos subiram, a concorrência tornou-se acirrada, e a lealdade dos clientes diminuiu. Uma solução encontrada pelos varejistas foi a criação de marcas próprias. De acordo com dados de uma auditoria no mercado varejista - Nielsen, hoje no Brasil, nas principais cadeias de supermercado, o principal produto na prateleira é

a marca líder, seguido por marca própria e apenas em terceira posição a segunda marca no ranking. Esta revolução se acentuou mais quando o foco no setor varejista migrou do valor da marca para o valor do cliente, principal ator do Capital de Relacionamento do modelos de CAVALCANTE e GOMES.

O valor da marca - *brand equity*, transformou-se em um dos pilares do valor do cliente. Neste contexto, as empresas vivem a constante ameaça de *commoditização*, a possibilidade de um concorrente entrar no mercado e fornecer o produto ou serviço aos consumidores de uma forma melhor, mais rápida ou com preços mais competitivos, roubando, assim, a base de clientes duramente conquistada. Voltamos assim ao ponto em que a criação e inovação são reconhecidas como fatores importantes para garantir vantagem competitiva sustentável a uma empresa. O valor da marca segundo RUST, ZEITHAML E LEMON (2001, p. 87) é definido como: "*A avaliação subjetiva e intangível da marca pelo cliente, além e acima do seu valor percebido objetivamente*".

No modelo de CAVALCANTI e GOMES, este "bem" se encontra no Capital Estrutural, é construído pelos profissionais e pertence à empresa. Acima de tudo é a concretização da valorização de um item intangível, reconhecido por todos os profissionais da área financeira, que abre espaço para que os profissionais e estudiosos da área continuem a desenvolver os modelos de valorização de outros bens intangíveis e reportando-os nos balanços de empresas.

A vantagem competitiva está calcada no volume de conhecimento existente nos profissionais de marketing, a respeito da construção e do gerenciamento de marcas. As estratégias implementadas atraem novos clientes, que representam novas fontes de lucro; garantem a possibilidade de o cliente estender o consumo de produtos ou serviços oferecido pela marca e estabelecem fortes traços de relação com o cliente, através da identificação do significado da marca. Todos estes itens estão relacionados aos indicadores

do Capital do Cliente.

Oferecer produtos e serviços disponíveis na quantidade e tempo ideal às exigências dos clientes exige um conhecimento profundo sobre estes consumidores, uma forte relação com fornecedores, um correto e atual entendimento do mercado e dos concorrentes, e uma fluidez em todo o processo. Podemos constatar a importância do cliente, voltando ao Capital de Relacionamento do modelo CALVACANTI e GOMES. Como afirma BLACKWELL (2001, p. 17): "*As melhores empresas no próximo século se formarão, ao invés de operar a cadeia de suprimentos do fabricante ao mercado, a partir de idéias (do consumidor) até o mercado, criando cadeias baseadas em necessidades, desejos, problemas e estilos do consumidor*".

O modelo CAVALCANTI e GOMES identifica no Capital Estrutural o desenvolvimento de processos integrados e com visão sistêmica e que sustentam a afirmação de BLACKWELL. Neste caso também podemos identificar o Capital Intelectual, que possui entre os indicadores desenvolvidos pelo modelo o projeto de melhorias de práticas, envolvendo todos os integrantes da empresa.

Para acompanhar o resultado de ações táticas no setor varejista bastam duas medidas: margem bruta e vendas por metro quadrado ou por território de vendas ou por funcionário. Mas o resultado esperado pelos acionistas está ligado a crescimento, lucratividade e eficiência dos capitais. A margem bruta não mostra a lucratividade do produto, do segmento, ou do negócio. A obtenção de altos retornos, portanto a criação de valor para os acionistas, depende normalmente de três atividades: a manutenção dos negócios de sucesso, a criação de conceitos ou categorias que forneçam altos retornos e que sejam difíceis de copiar e a melhoria ou o abandono de negócios de baixo desempenho. Desta forma observamos novamente o conhecimento como fator crítico de sucesso, sustentando a criação de categorias e gerando inovação. Para que este

conhecimento seja descoberto no setor de varejo, o modelo escolhido de gestão de conhecimento deve ser adotado e implementado.

4.1.1. Capital Ambiental

As empresas do setor de varejo se empenham cada dia mais em desenvolver planos estratégicos que as auxiliem na corrida pelo cliente - provedor de receita. Com a abertura dos mercados e a globalização, muitas empresas de varejo utilizam cadeias de valor em que parte do processo é montado fora do país onde os produtos são comercializados. Assim, algumas variáveis do Capital Ambiental são identificadas como principais fatores de sucesso.

Para concorrer nesta corrida, as empresas desenvolvem planos estratégicos em que um ou mais cenários são desenvolvidos para que os principais objetivos estratégicos sejam alcançados. Observamos na prática muita rejeição de alguns profissionais no desenvolvimento de planos estratégicos. Estes consideram um trabalho de futurologia e se sentem inseguros. O planejamento estratégico nos tempos atuais deve considerar sempre mais de um cenário, devido à própria dinâmica do mercado. Certeza do futuro não existe, mas ter planos contingenciais desenvolvidos traz agilidade para as empresas em situações inesperadas. Durante o ano, para que este planejamento seja seguido é importante que seja feita uma reavaliação trimestral ou semestral, dependendo do ambiente de negócios e de todas as premissas incluídas neste planos. Em geral ajusta-se alguns pontos do planejamento a partir do que aconteceu até a data: número de clientes e vendas alcançadas, custos obtidos, sucesso no controle de estoque, sucesso no lançamento de novos produtos e manutenção ou ganho de participação de mercado, ou seja, trabalha-se para que nenhuma ação da concorrência, alteração na arrecadação de imposto ou uma política do governo traga resultados diferentes do planejado. Estes prazos de revisão dependem da estabilidade da economia do país, dos resultados financeiros alcançados, das

processamento dos conhecimentos necessários à criação de estratégias abrangentes para deter o comando da cadeia de valor. O profundo conhecimento do mercado e de sua dinâmica ajuda na identificação de novas oportunidades. Entre os elementos fundamentais desse conhecimento incluem:

- Mercados de consumo - como o mercado para produtos e serviços está mudando por meio de tendências na economia, demografia, modo de vida, recursos, valores e etnia;
- Comportamento do consumidor - analisar as atividades envolvidas na compra, consumo, e descarte de produtos e serviços; e os padrões de consumo que surgem;
- Tecnologia - identificar alterações na tecnologia que afetem a maneira com que os consumidores compram, recebem e consomem produtos e serviços;
- Logística - ou como obter o produto certo para o mercado certo, no momento certo, na condição e no preço certos.

Podemos concluir que o Capital Ambiental se destaca principalmente quando o relacionamos com o tema Inteligência Competitiva. O modelo de CAVALCANTI e GOMES sugere a implementação deste processo que geralmente se encontra em uma área denominada Inteligência de Mercado. Neste processo se concentra o entendimento do mercado, seus movimentos, os consumidores e seus requerimentos. Neste contexto as tendências são levantadas e todas as decisões de investimento e "desinvestimento" são tomadas com base neste conhecimento. É muito importante ressaltar que este deve ser um processo contínuo pois cada conclusão reflete uma fotografia de um momento e com base no próprio dinamismo do mercado sabemos que em outro momento os resultados podem ser diferentes e caminhos diferentes também precisam ser tomados.

Neste caso voltamos a ressaltar a importância da formação organizacional flexível, que acompanhará esta movimentação de uma forma natural e sem perda de qualidade no seu trabalho.

tendências de mercado e do ponto de vista dos clientes, entre outros. Estes principais fatores, externos à empresa, são encontrados no Capital Ambiental.

Como afirmam SILVERSTEIN e STALK Jr., membros do BCG - *Boston Consulting Group*, especialistas em consumo e varejo, e em inovação e marketing, respectivamente: "*A paixão dessas empresas pelos clientes e sua crença na pesquisa obstinada, em detrimento do trabalho baseado em suposições, garantem que elas façam as coisas certas no que diz respeito à sua atividade comercial e aos seus clientes*". Estes autores acreditam que a análise do Capital Ambiental, combinada a diálogo e coragem, pode gerar resultados surpreendentes para as empresas.

Na visão de BLACKWELL (2001, p.127): "*O conhecimento impele as cadeias de demanda influenciando diretamente as decisões e estratégias das organizações participantes*". O conhecimento é um processo, proporcionando uma corrente de informações sobre o que deve ser produzido e como comercializá-lo, distribuí-lo e vendê-lo melhor. Conhecer o ambiente externo à empresa é fator determinante para o sucesso.

Os profissionais de marketing que ainda não olharam o consumidor de perto podem estar perdendo oportunidades de projetar produtos e serviços que esses consumidores realmente gostem, bem como deixar de consertar aqueles produtos ou serviços de que os consumidores não gostam. Para tanto um conjunto de variáveis externas à empresa precisa ser obtido e analisado. O modelo de CAVALCANTI e GOMES sugere a implementação de Inteligência Competitiva. Este modelo deve ser seguido em todos os passos e deve ser cíclico. Todas as variáveis - sociais, tecnológicas, econômicas e políticas devem ser acompanhadas.

A customização de produtos envolve conhecimentos profundos sobre o consumidor. Não estamos mais numa época de "achismos". Não se pode mais arriscar imaginando o que o consumidor prefere. A velocidade de mudanças faz com que o

consumidor mude suas necessidades também de forma veloz. Portanto deve ser desenvolvido um mapeamento da experiência total do consumidor com a marca. Deve ser feita uma avaliação de motivos de abandono da marca e o rastreamento das oportunidades para intervir. É importante ainda entender o porquê de outros consumidores não serem consumidores da sua marca e sim da concorrência, ou até de nenhuma. Este mapa deve ser criado a partir de eixos em que são selecionados os atributos mais importantes para o consumidor.

Estes dados são provenientes do ambiente externo às empresas de varejo e são captados geralmente pelo departamento de Inteligência de Mercado, que deve estar estruturado para conduzir o valor estratégico real para a empresa. Sua responsabilidade é, neste contexto, ligar o mercado à gerência do conhecimento. O papel da pesquisa tem sido sempre o de falar pelo consumidor. É responsabilidade da área de pesquisa garantir a qualidade dos dados, trabalhar com integração dos sistemas e dar suporte e recomendações às decisões gerenciais. Atualmente, quando a experiência do consumidor com a marca é a fonte principal de diferenciação e vantagem competitiva, compreender o consumidor deve estar na base da estratégia da empresa.

Para tanto é necessária a escolha para cada caso da metodologia adequada. Se faz necessário conhecer *insights* profundos do consumidor, suas necessidades físicas e emocionais. Muitas vezes é necessário vivenciar experiências junto com os clientes-alvo. Isto pode significar ir às compras com ele, prestar atenção o que eles gostam e tocam. Também tem-se desenvolvido muito os softwares para tratamento de dados. Como tem ocorrido com todos os segmentos, também as empresas de pesquisa estão globalizadas e hoje em dia as pesquisas podem ocorrer no Brasil, serem processadas em Londres e os resultados comparados com os de vários países da América Latina.

Os líderes consumidor-mercado alcançam o sucesso através da obtenção e

4.1.2. Capital Estrutural

CAVALCANTI e GOMES definem que uma empresa da sociedade de conhecimento deve ter uma estrutura em rede, orientada por processo no qual se compartilhe o conhecimento. Desta forma estaremos analisando os processos e as estruturas organizacionais identificados no setor de varejo.

Sistemas e processos bem estruturados, encontrados no Capital Estrutural, dão suporte à organização na implementação do planejamento estratégico. Os gerentes e os profissionais que atendem diretamente os clientes são os principais autores do Capital Estrutural. Estes transformam o conhecimento em propriedades da empresa. Também apresentaremos a atuação destes atores de uma forma destacada no Capital Estrutural.

4.1.2.1. Capital Estrutural: os processos e os sistemas

O modelo de CAVALCANTI e GOMES sugere que a empresa seja organizada por processos e tenha uma visão sistêmica que agrupe os profissionais de acordo com suas habilidades. Desta forma a inovação em produtos e serviços deve ser estimulada.

Para inovar no ambiente de consumo é necessária a quebra de conceitos existentes e a criação de novos, definindo assim novas propostas de valor. Isto envolve a mudança da sabedoria convencional do setor, no que diz respeito aos clientes, às práticas do setor, e à estrutura econômica da empresa. Mas acima de tudo deve assegurar que o valor econômico liberado por esta nova dinâmica flua na direção da companhia.

SILVERSTEIN e STALK Jr., membros do BCG - Boston Consulting Group, para inovar sugerem "*observar o que está adiante e criar a próxima inovação*". Estes autores suportam que para criar o próximo sucesso, é preciso concentrar-se na experiência total do consumidor com sua marca e também nas expectativas e nos sonhos que ele tem. A meta é desenvolver produtos para satisfazer as necessidades que nem

mesmo os consumidores sabem que têm. Para a empresa crescer, ela deve ter criatividade para traduzir a insatisfação do cliente em novas propostas de valor, flexibilidade em sua estrutura para engajar-se em uma constante reorientação de seu sistema empresarial e coragem para desafiar a rotina em seu setor.

Conforme BERGERS e SIEGEL (2001, p.127): "*A segmentação de mercado é uma ferramenta crítica para ajudar os inovadores a entender o que é (o presente estado do mercado), mas com muita frequência ela os impede de explorar o que pode ser (o futuro estado do mercado)*".

Os autores citam três regras que os inovadores devem usar para não cair na armadilha da segmentação:

1. Segmentar os consumidores, e não o portfólio de produto;
2. Olhar além do produto e ver a necessidade que este produto vem a suprir;
3. Dar valor a complexidade dos consumidores.

A visão dupla do verdadeiro inovador advém da sua habilidade em avaliar a riqueza da experiência do consumidor de hoje e prever como ela poderá ser amanhã. Esta visão resulta em uma nova segmentação.

Marcas líderes buscam superar seus limites. Marcas fortes e com crescimento constante têm a mesma dedicação à inovação e à melhoria em todos os aspectos do gerenciamento, seja no posicionamento, desenvolvimento do produto, marketing, e a coordenação de toda a experiência do consumidor.

Para que esta inovação seja criada o varejo precisa estar organizado através de processos ágeis, além de ter sistemas e bancos de dados atualizados com os casos já implementados. Assim, todo o aprendizado ocorrido deverá ser aproveitado como base para novas soluções. Este aprendizado está disponível para toda a empresa. Cada empresa do varejo deverá buscar desenvolver ou comprar os sistemas que se adaptem ao seu

negócio. Assim, formulários padronizados poderão ser facilmente entendidos e preenchidos, e todos os processos documentados. Os sistemas de gerenciamento de documentos poderão trazer para as empresas do setor de serviço muitos ganhos em produtividade e em prazos de espera destes consumidores, trazendo vantagens competitivas.

Em suma, a vantagem competitiva para as empresas de varejo será consequência de uma empresa que tenha todo o seu desenvolvimento calcado em sua visão em seu planejamento estratégico. Também o Capital Estrutural se torna importante a partir do momento que o planejamento e sua implementação só podem ser desenvolvidos com base em processos estruturados e sistemas implementados. O modelo de CAVALCANTI e GOMES sugere um desenvolvimento de mapas de Capital Estrutural que identifique as estruturas, os sistemas e métodos necessários para que a empresa esteja organizada e tenha uma atuação rápida, focada e flexível para dar suporte a todas as inovações para satisfação dos clientes.

4.1.2.2. Capital Estrutural e as estruturas organizacionais

Para acompanhar as mudanças que estão ocorrendo no varejo, tanto os fabricantes como os pontos de venda observaram a necessidade de adaptar as estruturas organizacionais, as funções e relações dos profissionais destas empresas. O desenvolvimento da tecnologia ampliou muito a facilidade de atuação destes profissionais. Mas a maior mudança se concentrou na quebra das rígidas estruturas funcionais, dando espaço para maior comunicação e permitindo a participação de profissionais mais criativos e menos estruturados e também de novas formas de relação. CAVALCANTI e GOMES sugerem que a empresa esteja estruturada em rede, que os profissionais sejam concentrados por suas habilidades e que participem de forças-tarefa levando cada um sua habilidade para a solução de um projeto.

SILVERSTEIN e STALK Jr. (2001, p. 49), afirmam que como a cadeia de valores está em constante modificação, os fabricantes por contrato, os processos logísticos, estratégia de fortalecimento de marcas e os mercados de capitais são as principais causas destas mudanças. As estruturas organizacionais necessitam se adaptar a estas mudanças. As mudanças não ocorrem de uma vez. RUST, ZEITHAML E LEMON (2001, p. 244) apresentam uma estrutura híbrida, que começa a ver vantagem de se organizar em torno do cliente, mas ainda está presa a estruturas funcionais tradicionais. Neste caso, embora a empresa esteja focada no cliente, cada setor funcional continua a se concentrar estritamente em suas particularidades.

Uma das grandes novidades nestas relações é a terceirização. A terceirização de atividades não essenciais traz flexibilidade, bem como rápidas mudanças e adaptação às novas necessidades dos consumidores e permite uma oferta de muitos produtos diferenciados sob uma mesma marca. Esta terceirização permite à empresa concentrar-se na coordenação de atividades-fim e ter uma estrutura menos verticalizada. Também permite à empresa ser mais focada na criação de forças-tarefa para a criação de soluções. Transferindo a produção para terceiros, muitas vezes consegue-se baixar os custos.

De acordo com BLACKWELL (2001, p. 21): "*No novo milênio nenhum varejista, fabricante ou atacadistas será bastante forte para vencer sozinho. Grandes empresas lutarão pelo domínio do mercado, não contra concorrentes individuais em sua área, mas fortificados por alianças com atacadistas, fabricantes e fornecedores em toda a cadeia de suprimentos*". A parceria de processo garante que o projeto do produto, embalagem, displays, promoção e outros elementos do mix de marketing atendam às exigências tanto dos varejistas quanto do mercado consumidor-alvo. Quando a colaboração é a estratégia escolhida, equipes de gerenciamento de empresas parceiras devem concordar

quanto ao objetivo mútuo fundamental de se chegar até o consumidor.

O sucesso de muitas cadeias de varejo envolve uma equipe multifuncional, formada pelo grupo de marketing e gerentes da matriz, bem como pelas eficazes equipes de vendas e organizações de suporte técnico.

Para a formação das estruturas organizacionais, pode-se concluir e destacar o Capital Estrutural como o principal entre os quatro capitais do modelo de CAVALCANTI e GOMES. A disponibilidade de informações e conhecimento para todos os níveis administrativos reequilibra o poder nas organizações. Na estratégia da gestão do conhecimento o foco do Capital Estrutural se encontra em novas estruturas que são menos rígidas, mais híbridas e voltadas para o cliente. Estas estruturas são mais horizontalizadas, organizadas através de forças-tarefa e terceirizações.

4.1.3. O Capital Intelectual

CAVALCANTI e GOMES identificam os líderes como referência para os funcionários. Estaremos abordando os gerentes e profissionais que atendem diretamente os clientes como os principais atores do Capital Intelectual. Estes orientam o restante dos profissionais do varejo na busca do atendimento das necessidades do mercado.

RUST, ZEITHMAL E LEMON (2001, p. 68) afirmam: "*A abordagem do valor do cliente faz com que a gerência deva focalizar o principal fator que influencia o preço das ações e a valorização de uma empresa: o valor presente líquido do valor total dos seus clientes por toda a vida*".

Já SILVERSTEIN e STALK Jr. afirmam (2001, p.27) que os atuais gerentes de marca precisam de novas habilidades porque desempenham dois novos papéis, cada vez mais complicados: o de especialista de marketing e o de orquestrador. Como especialistas em marketing, estes profissionais devem lidar com a explosão de dados e com a necessidade de estratégia altamente complexas e direcionadas. Como orquestradores,

enfrentam estruturas empresariais cada vez mais elaboradas e geograficamente dispersas, o que dificulta acentuadamente a execução de estratégias.

Desta forma, as empresas necessitam de recursos adequados e devem ter uma estratégia agressiva e explícita de desenvolvimento de habilidades, que combine treinamento interno com recrutamento externo de modo que estabeleça uma comunhão entre o talento e as habilidades gerais de gerenciamento. Esta necessidade de desenvolvimento das habilidades dos gerentes vem a cobrir os vácuos existentes entre as habilidades existentes e as necessárias.

Este plano de desenvolvimento deverá ser diferente para cada nível de carreira e deve permitir a análise e acompanhamento do desempenho dos funcionários. A análise das habilidades necessárias e as existentes nos talentos disponíveis deve ser uma atividade contínua.

SILVERSTEIN e STALK Jr. (2001, p.72) identificam que os gerentes podem ter de se tornar especialistas em áreas da cadeia de valor nas quais eles têm pouca experiência, como:

- Resposta eficaz ao consumidor - mudando a interface entre produtor-varejista;
- Marketing de base de dados e compras feitas em casa - mudando a interface entre varejista-consumidor;
- Marcas exclusivas e marcas verticais - mudando as interfaces entre produtor-varejista-consumidor;
- Varejo de multicanais e varejo internacional - aumentando imensamente a complexidade da função de seleção do produto desempenhada pelo varejista.

Reconhecemos mais uma vez a sinergia entre os capitais. Os gerentes também estão ligados a dois outros capitais além do Capital Intelectual, o Capital de Relacionamento. É no capital de Intelectual em que o projeto de desenvolvimento de

Páginas Amarelas são desenvolvidos, o que permite a todos na empresa saber aonde está o conhecimento, através de mapas de competência é que os gerentes são lapidados para cumprir com suas funções. Também é na capacidade de relacionamento dos gerentes que as relações internas com o próprio grupo de trabalho e externas com os clientes são mantidas. Quando fazemos referência ao Capital Intelectual, observamos que é através dos gerentes que devem possuir capacidades multifuncionais, que os projetos são coordenados e se busca melhores práticas e inovação.

Assistentes de vendas, comissários de bordo, caixas, recepcionistas de hotéis ou operadoras de telemarketing, os profissionais que trabalham na linha de frente são essenciais para a criação de valor de uma empresa.

Por serem a primeira interface com o consumidor eles podem construir ou destruir o relacionamento do cliente com a empresa. É necessário prover as ferramentas adequadas, estabelecer objetivos e através dos gerentes fazer o elo entre a estratégia da empresa e a linha de frente. Assim, cada funcionário da linha de frente poderá alinhar sua estratégia pessoal à do negócio, criando assim valor para companhia.

O processo de venda atual demonstra por parte do varejista o conhecimento total no cliente - da compra do produto, seu uso e dos serviços de pós-venda. As equipes de vendas hoje são vistas como provedoras de informações e soluções. A concretização da venda envolve o fornecimento ao consumidor de evidências sólidas de que a marca vendida adiciona o valor esperado pelo consumidor.

As equipes de venda são especializadas, segmentadas por clientes, fazem acompanhamento do resultado financeiro básico por cliente e aprenderam a buscar dados e resultados em bancos de dados. Isto exigiu dos supervisores e gerentes o desenvolvimento de planos específicos por cliente, com *feedback* à equipe gerencial e maior troca de informações entre este grupo. Assim, dentro da sociedade do conhecimento o vendedor

deve ter um perfil de liderança, com fortes habilidades analíticas.

Acompanhando esta mudança, estão sendo implementados sistemas de tecnologia da informação, tais como *palmtops*, que através da telefonia móvel transmite pedidos em tempo real, geração de relatórios de acompanhamento de vendas e gerenciamento de rotas de venda.

A própria definição de Capital Intelectual nos permite concluir que este é o capital mais importante para os profissionais que atendem diretamente aos clientes no varejo. Toda a qualidade e capacidade de uma empresa pode ser perdida se o relacionamento não for bom. Isto significa, além de atender bem, oferecendo os serviços e produtos para solucionar e atender as necessidades do cliente, o profissional precisa trazer para a empresa a receita esperada. O modelo CAVALCANTI e GOMES propõe a implementação de um projeto de mapeamento das habilidades. Neste projeto todas as habilidades que não estão em linha com a necessidade da empresa devem ser reavaliadas e planos de capacitação devem ser implementados. Esta verificação se faz comparando as habilidades existentes com as necessárias para cada área e função.

O mercado de varejo, devido ao seu dinamismo, deve possuir formas de retenção dos talentos. CAVALCANTI e GOMES propõem oferecer um ambiente organizacional agradável e estimulante e uma estrutura de remuneração satisfatória, como os programas de participação nos lucros e participação acionária.

4.1.4. O Capital de Relacionamento

Os clientes e os fornecedores são os principais atores do Capital de Relacionamento. O nível do retorno financeiro esperado pelos acionistas das empresas varia de acordo com a intensidade e acertividade nas formas de relacionamento implementadas pelos gerentes nas empresas de varejo. Quanto mais intenso, mais próximo à parceria, e maior garantia de longo prazo no relacionamento. Este vínculo sustenta as

premissas de faturamento e custos assumidas pelos gerentes em planejamento estratégicos.

4.1.4.1. O Capital de Relacionamento e o cliente como autor

Os clientes querem chegar aos pontos de venda e a ter certeza de encontrar seu produto, de serem atendidos de forma adequada, de pagarem o real valor pelos serviços prestados, de encontrar a melhor qualidade, ou seja, querem ser tratados de forma especial. O processo de negociação com os clientes estende-se tanto antes da compra como após a transação. Por isto este vínculo serve como suporte no Capital de Relacionamento do modelo de CAVALCANTI e GOMES. Quanto melhor este relacionamento maior será a certeza de lucro a longo prazo, trazendo assim a vantagem competitiva sustentada., pois o cliente é o centro do negócio.

Buscando este lucro, as empresas começaram a perceber a necessidade de diferenciação por serviço, além do aumento da qualidade e redução de custos internos. Desse modo, empresas adotaram diversas políticas de nível de serviço, agregando assim valor aos seus produtos, tais como: entrega domiciliar; compras via internet; customização de produtos e Garantias estendidas. As empresas buscam desenvolver serviços como forma de incrementar a fidelidade do cliente, garantindo a manutenção do relacionamento. Também observamos neste caso que o Capital Intelectual deve estar servindo garantindo a capacidade de inovação e empreendedorismo, bem como a sinergia existente com o Capital de Relacionamento.

Devido a estas mudanças e novas demandas, tivemos um aumento na complexidade da administração em toda a cadeia de suprimento. Como principais conseqüências, podemos destacar:

- Aumento do número de apresentações de produtos (*SKUs - Stock Keeping Units - Unidades de Armazenagem no Estoque*): as empresas trabalham com uma maior carteira de produtos e embalagens para atender às diversas expectativas dos clientes;

- Exigência cada vez maior do nível de serviço desejado pelo cliente: redução de tempos de entrega, exigência por serviços pós-venda, etc.;
- Diminuição do tempo de desenvolvimento de projetos e lançamentos.

Ao longo dos anos foi aumentando a tendência de migração da economia para a área de serviços. No quadro abaixo, RUST, ZEITHAML E LEMON (2001, p. 17) mostram uma tabela comparando a evolução do setor varejista, que saiu do foco da marca para a do cliente, e nos permite constatar que o Capital de Relacionamento ganhou importância acompanhando esta tendência.

Velha Economia	→	Nova Economia
Bens	→	Serviços
Transações	→	Relações
Atrair Clientes	→	Reter Clientes
Foco no Produto	→	Foco no Cliente
VALOR DA		VALOR DO
MARCA		CLIENTE

(Fonte: Rust, Zeithmal, Lemon)

Figura 23: Tendências a Longo Prazo

Tais requisitos levaram as empresas a sentirem a necessidade da coleta de informações cada vez mais detalhadas, tanto para definir perfis de clientes a serem atendidos, como para o monitoramento e posterior aprimoramento de suas atividades. Assim, ao recorrer ao Capital Ambiental para obtenção destes dados e informações e ao Capital Estrutural para correta análise e desenvolvimento de processos na obtenção de melhores práticas, o Capital de Relacionamento estará sendo fortificado. Constata-se assim a interseção entre os vários capitais, como na Figura 18 do Modelo dos Capitais do Conhecimento.

Este ponto nos remete à necessidade de ter sempre o produto certo no momento exato, pois é a manutenção do relacionamento com este cliente que traz para a

empresa uma receita constante. Para corroborar com este ponto a correta precificação do produto ou serviço é elemento vital pois é fonte de lucro e crescimento. Este correto posicionamento de preços volta a encontrar no capital ambiental os dados e informações que permitem a análise de valor do produto e a comparação direta com a concorrência, através de estudos de elasticidade de preço e apresentando os atributos agregados ao produto ou serviço.

Como consequência, a informação da demanda tornou-se crucial, tanto para definições estratégicas quanto operacionais. Além disso, informações diretas dos pontos de venda em tempo real tornaram-se viáveis através das reduções do preço de equipamentos de coleta e de troca de informações. Estas informações permitem ações táticas regionalizadas, por tipo de ponto de venda, que corrigem o direcionamento das vendas de forma customizada para cada tipo de estabelecimentos. Desta forma trata-se o relacionamento com cada cliente de uma forma única e agrega-se valor ao Capital de Relacionamento.

BLACKWELL (2001, p. 23) propõe a cadeia de demanda. Esta representa um processo circular que flui das idéias do consumidor para o mercado. Constitui-se de organizações não lineares, com fronteiras em expansão.

Através de auditorias de varejo e de distribuidores pode-se acompanhar o abastecimento dos centros de distribuição, os estoques do fundo de loja, a quantidade de produto na prateleira, o giro do produto no ponto de venda. Também acompanha-se o efeito de elevação ou diminuição de preços e as ações promocionais. Estes dados são obtidos tanto para os produtos que a empresa comercializa como para os da concorrência. Neste caso, estes são indicadores que trarão respostas que os acionistas esperam, como: qual a posição da empresa no ranking, quanto foi o ganho ou perda de participação em volume e valor no mercado. Analisa-se o resultado do relacionamento do cliente com todas

as empresas de varejo, inclusive as concorrentes. Este instrumento sustenta os argumentos para negociações de espaço no ponto de venda bem como as cláusulas de contratos, estabelecendo a forma de relacionamento entre empresas no setor varejista.

Este fato, aliado à redução de preço dos computadores e à redução do custo de armazenagem de dados, tem possibilitado a acumulação de informações sobre vendas e sobre consumidores em quantidades cada vez maiores a um custo cada vez mais acessível. Estas informações auxiliam os gerentes na análise do perfil de cada cliente e o planejamento da forma de relacionamento com cada um: de que forma compra, de quanto em quanto tempo compra, que nível de estoque costuma manter, quais as referências mais importantes, entre outras informações.

Com base na coleta de informações de demanda, é possível traçar estratégias com relação aos clientes, tais como: segmentação de mercado e diferenciação de preços ou serviços. Por outro lado, através da coleta dos tempos envolvidos em suas atividades e de outros dados relevantes, a empresa tem a possibilidade de monitorar e otimizar as suas atividades e processos, aprimorando assim seu Capital Estrutural.

No entanto, a coleta de dados por si só não contribui para alavancar a estratégia de marketing da empresa. É necessário que se façam análises sobre essa grande quantidade de dados, e que relações de causa e efeito sejam descobertas. Ao longo do tempo se percebeu que a velocidade de coleta de informações era extremamente maior que a velocidade de processamento ou análise delas. Num ambiente comercial mutável, era necessário a aplicação de técnicas e ferramentas que agilizassem o processo de retirada de informações de um grande volume de dados. Neste processo participam os profissionais e os especialistas que estão envolvidos com a visão estratégica da empresa e que desenvolvem todas as análises focando nos objetivos desta, gerando recomendações para os gerentes do conhecimento. Verifica-se a intercessão entre o Capital Ambiental e o

Capital de Relacionamento.

Empresas que possuem uma central de atendimento a clientes tem acesso às informações mais relevantes para os consumidores, atualizadas dia a dia, hora a hora. Relatórios específicos devem ser preparados e analisados pelos gerentes. Estratégias devem levar as principais mensagens em consideração. Este é um conceito relativamente novo de relacionamento e desenvolveu-se muito a partir do desenvolvimento de *softwares* de CRM - *Customers Relation Management*. Assim podemos constatar a importância do desenvolvimento da informática auxiliando o Capital de Relacionamento. Muitos destes softwares acumulam o conhecimento através da necessidade de gerar respostas rápidas ao consumidor. Observamos mais uma vez que os Capitais do modelo de CAVALCANTI e GOMES possuem sinergia, pois aqui também está sendo tratado o Capital Intelectual.

A manutenção e a fidelidade do relacionamento destes consumidores, significa mais esforço do que a conquista. A reconquista de um cliente perdido necessita de um custo muito maior do que a conquista e a manutenção. O sucesso de programas de fidelidade pode ser visto através do aumento do valor de compra do usuário, bem como o aumento da frequência da compra e minimiza a possibilidade do cliente comprar do concorrente. Estes programas de marketing permitem a alocação mais eficiente dos valores gastos em comunicação. A partir do profundo conhecimento do perfil dos clientes, são feitas promoções customizadas, existindo às vezes uma comunicação individual.

Suportando o Capital de Relacionamento, existem vários níveis de marketing direto: marketing de massa avançado - envio de boletins com informações básicas para toda a relação cadastrada; marketing direcionado - direcionado promoções para grupos específicos; marketing para segmentos e marketing um a um - onde a partir do conhecimento de hábitos e atitudes dos clientes, através dos dados do banco de dados são desenvolvidos e oferecidos produtos e serviços exclusivos. É através de relacionamento

com as pessoas ou processos que atendem os clientes no varejo que estabelece-se a relação com a empresa.

O marketing um a um, está em um nível de exclusividade que gera menos custo pela redução de desperdício do material produzido, em função da menor margem de erro de comunicação. A comunicação é feita porque sabe-se exatamente quem é o consumidor, o que ele prefere - este processo está inserido na gestão do conhecimento. Para o sucesso deste nível também é necessário a formação de parcerias e alianças com fornecedores, pois os varejistas possuem conhecimento específicos dos clientes e os fabricantes dos produtos. Pois nem sempre se tem contato com o consumidor final. Muitas empresas comercializam através distribuidores e atacadistas. Este nível também exige um grande afinamento da estratégia, grande investimento em tecnologia e a reorientação da organização em relação a comunicação com foco no cliente.

O modelo de CAVALCANTI e GOMES sugere que sejam desenvolvidos projetos de melhoria de relacionamento, sempre que este não estiver satisfatório. É importante lembrar que para saber o que os clientes pensam é necessário saber diretamente da fonte. Muitos profissionais assumem importantes decisões para as empresas com bases em suposições, gerando assim insucesso para a empresa. O varejo ainda apresenta um diferencial maior que está na velocidade de mudanças, colocando em risco a fidelidade do cliente. Assim as pesquisas de opinião e satisfação de clientes deve acontecer de forma mais constante. Para todos os resultados não satisfatórios os profissionais do varejo devem definir programas de ações para correção destes pontos, seja através de revisão de processos ou melhorias nos produtos ou serviços.

A manutenção dos contatos com os clientes formam a base para o valor de retenção que é um dos indicadores do Capital de Relacionamento. Estes contatos com os clientes, que remuneram a empresa, trazendo o lucro, garantindo sua sobrevivência,

sinalizando a saúde financeira para investimentos em novos produtos e serviços são medidos pelo nível de retorno.

Em resumo, o Capital de Relacionamento é o mais forte na perspectiva do modelo de CAVALCANTI e GOMES para o ator - cliente. É através deste que a conquista e a fidelidade é obtida e a consequência é o lucro e a contribuição social das empresas. Chamamos a atenção para a mudança do valor da marca para o valor do cliente. Constatase que, como existe sinergia entre todos os capitais, podemos citar outros capitais quando falamos do cliente. Portanto, para atingir a satisfação dos clientes, novos processos - inovação e empreendedorismo - são elementos-chave. Outro elemento importante é um eficiente processo de demanda. É no Capital intelectual que encontramos estes elementos. É através do Capital Ambiental que encontramos os dados e informações para desenvolver os produtos e serviços clientes com a correta precificação.

4.1.4.2. O Capital de Relacionamento e o fornecedor como autor

Outro importante ator do capital de relacionamento segundo o modelo de CAVALCANTI e GOMES é o fornecedor e a relação estabelecida com ele, em que as alianças estratégicas permitem ampliar a presença no mercado de varejo. A partir da visão estratégica, os gerentes são capazes de definir relacionamentos-chave que determinarão o sucesso das empresas.

SILVERSTEIN e STALK Jr. (2001, p. 30) constata que as empresas líderes no setor do varejo dominaram uma série de habilidades complexas que as capacitaram a lançar novos produtos a preços mais competitivos, com estoques sensivelmente reduzidos e utilizando menos ativos fixos. O mapeamento destas habilidades na empresas é um fator determinante no alcance do sucesso. Neste ponto, a relação de parceria e alianças estratégicas com os fornecedores, sejam eles fabricantes, atacadistas ou

distribuidores, se torna o elemento principal do relacionamento, pois esta vantagem amplia as vendas, a participação no mercado e os lucros. Estas parcerias devem ser mutuamente compensadoras, como já citado nos programas de marketing direto no capítulo em que os clientes estão destacados com atores do Capital de Relacionamento. Os fabricantes necessitam dos varejistas para ter acesso aos consumidores. A interdependência da cadeia de valores aumenta a oportunidade de formação de parcerias e alianças.

A cadeia de fornecimento é um diferencial vital para garantir o sucesso das empresas, e para isto é necessário a existência de estruturas comuns, projetos inovadores e uma execução impecável deste processo, envolvendo desde os operários de chão de fábrica até os gerentes *seniors*. SILVERSTEIN e STALK Jr. (2001, p. 71) afirmam que novos concorrentes estão entrando no mercado e alterando a cadeia de valor de forma que as distinções, antes claras, entre produtor, designer, fabricante e varejista quase não existem mais. Portanto, a integração se torna tão intensa que não se distingue mais as entidades participantes dos processos, inclusive muitas atividades são transferidas de um participante para outro, eliminando a duplicidade de processos. Afirma-se assim a importância do Capital Estrutural.

Para atingir o sucesso, SILVERSTEIN e STALK Jr. (2001, p. 31) propõem um plano com três fases:

1. Identificar em que ponto os lucros estão se perdendo;
2. Redesenhar o processo em conjunto com o fornecedor a partir do zero, integrando o fornecimento e a demanda a partir: da volatilidade da demanda - realizando promoções e adequando regionalmente os estoques; da exatidão das previsões; da montagem de processos mais flexíveis de produção; da integração do fornecedor; da avaliação da complexidade do produto e variações do mesmo; e do desenho da rede de fornecimento;

3. Implementar as alterações por fases, identificando duas os três variáveis com maior alavancagem. O sucesso irá trazer confiança organizacional para a implementação de mudanças em outras variáveis e garantir o sucesso.

CAVALCANTI e GOMES afirmam que a inovação ocorre na sincronização das seis variáveis expostas no item dois acima, mediante a implementação de um processo de controle estatístico aplicado a um novo modelo da cadeia de fornecimento.

Em resumo: já está constatado que as empresas de varejo que estão adotando novas relações com seus fornecedores, reinventando a cadeia de valor, trazem os retornos esperados pelos acionistas e apresentam vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, elevando o padrão dos produtos e serviços e que, com esta alavancagem, se tornam empresas de sucesso. Estas constatações nos remetem ao autor fornecedor, um dos principais autores do Capital de Relacionamento do modelo de CAVALCANTI e GOMES e que neste caso pode ser fortemente citada a parceria e a aliança estratégica. Também nos mostra o quanto é importante desenhar os mais eficientes processos. Neste ponto podemos fazer referência à sinergia entre o Capital de Relacionamento e Capital Estrutural bem como ao Capital Intelectual. Quando se fala em cadeia de valor, identificamos o capital ambiental, pois a partir dele o fluxo mais eficaz poderá ser desenhado.

4.1.5. Indicadores - mensuração dos capitais no setor Varejo

As grandes decisões estratégicas das empresas são feitas por acionistas em assembleia e em reuniões dos majoritários. O que estes esperam é obter a melhor rentabilidade para o seu investimento. Neste trabalho já foi destacado o quanto a responsabilidade social deve ser levada em consideração por estes representantes da sociedade, que são minoria. Traduzir em valores, desenvolver uma métrica para

acompanhamento dos novos fatores da gestão do conhecimento tem sido um desafio para economistas e contadores. enfim, para toda a área financeira.

Garantir a lealdade de clientes no varejo significa oferecer produtos e serviços que reflitam uma profunda compreensão das necessidades do cliente, associados a níveis de atendimento que sejam adequados ao que eles esperam e profundidade de visão para antever o que eles desejarão no futuro.

Para aumentar a cota dos melhores clientes, os que trazem maior lucro, é necessário primeiramente descobrir porque eles são os melhores clientes para a empresa. Provavelmente eles acreditam que a empresa oferece o melhor valor por produtos e serviços, também oferece produtos e serviços confiáveis e recompensas pela fidelidade. CHASSING, EDELMAN e SEGAL (2001, p.145) propõem a seguinte equação:

$$\text{Retenção} = \text{Valor superior} + \text{Confiança} + \text{Altos custos de transferência}$$

Dos itens acima, os melhores clientes valorizam mais produtos e serviços de confiança. Portanto, entre os três itens, a empresa precisa concentrar o foco na ampliação de sua linha de produtos. É necessário olhar além do produto e buscar saber qual é experiência os clientes têm com ele.

De qualquer forma, mesmo não fazendo parte da lista de melhores clientes o real valor do cliente dele levar em consideração a receita líquida que este estará gerando ao longo de sua vida útil para a empresa e também se este é um formador de opinião. Mesmo que ele tenha comprado apenas uma vez, ou dado um clique no *Web site*, ou tenha feito um telefonema perguntando a respeito do serviço, as empresas tem a oportunidade de fortalecer a conexão com o cliente. Portanto, um dos indicadores para categorização de empresa é fortemente determinado pelo valor do relacionamento desta empresa com seus clientes.

Como o valor é a base do relacionamento do cliente com a empresa, os

produtos e serviços desta precisam satisfazer ou exceder as necessidades e expectativas dos clientes. Se o cliente não recebe o valor da empresa, a melhor estratégia de marca e de retenção terá pouco efeito. Cada vez que o cliente consome o produto ou serviço e fica satisfeito, a conexão do valor é fortalecida e o oposto também é verdade.

A concorrência atual transforma a briga pela conquista do mercado em batalha por conquistar mais tempo, mais participação no estômago e no vestuário e mais participação na carteira do consumidor. Muitas empresas estão adotando extensão de linha em baixo de uma marca guarda-chuva com forte reconhecimento. Assim elas ficam muito mais presentes no dia a dia do consumidor. Estas marcas de sucesso estão se transformando em sistemas de negócio, em que o gerenciamento estende-se por toda a cadeia de valor. Muitos chamam isto de gerenciamento total da marca.

Em resumo, os indicadores estão relacionados com os três capitais: Relacionamento, Intelectual e Estrutural. Todos devem ser medidos, valorizados e constar do balanço de uma empresa.

Ao fechar o capítulo referente ao setor de varejo podemos destacar a importância do Capital de Relacionamento, através do qual são desenvolvidas afinidades, linhas de conexão e convivência profissional com clientes e fornecedores. O Capital Estrutural que apoia os profissionais que atendem diretamente estes clientes e fornecedores, também desenvolve processos que tornam a empresa mais eficiente e menos custosa: processos de suporte a vendas e, logo, não operacionais mas vitais para a obtenção da satisfação do cliente a custos aceitáveis. O Capital Intelectual serve de sustentação para o capital estrutural em uma linha muito tênue em saber fazer da melhor maneira e fazer. E finalmente destaca-se o Capital Ambiental, que é o ponto diferencial do modelo de CAVALCANTI e GOMES e que permite às empresas determinarem seu caminho, sua sobrevivência e o entendimento do *status quo*.

4.2. Consultorias

Estamos em uma época caracterizada pelo fim do emprego fixo. A contrapartida é a criação de novas oportunidades e formas de realização do trabalho sem o vínculo empregatício. A atual fase é de transição no mercado de trabalho e estas novas formas de relacionamento estão se tornando importantes. Uma delas faz referência a um profissional independente, com autonomia e negócio próprio e desenvolvendo trabalhos na mesma área em que esse profissional tenha atuado e se aperfeiçoado ao longo de anos em sua vivência empresarial. Este profissional tem tempo e liberdade de parar e criar, pesquisar, meditar o que resulta em inovação e criação de conhecimento. Estas novas relações no trabalho são reconhecidas no modelo de gestão de conhecimento de CAVALCANTI e GOMES, assim como a inovação e o conhecimento são considerados vitais para a criação de vantagens competitivas sustentáveis. E é sob este aspecto, do consultor como um profissional da era do conhecimento, que abordaremos este setor, buscando apresentar todos os pontos em comum de sua atuação com o modelo de CAVALCANTI e GOMES.

O consultor precisa estar na vanguarda dos conhecimentos, pois é este acervo de conhecimentos que deverá ser aplicado na fundamentação dos trabalhos e na venda de soluções. Deve estar sempre adquirindo novas informações para satisfazer a necessidade de seus clientes. Deve estar sempre buscando novas fontes de pesquisa como: bibliotecas, banco de dados, Internet e troca de idéias com outros consultores. Apesar de sua especialização ele precisa tornar-se mais generalista, aprender e entender as diversas culturas empresariais. Além disto, ele precisa aprender as técnicas de consultoria, saber além de desenvolver um projeto e aplicar um treinamento. O consultor é portanto um

profissional do conhecimento segundo o modelo de CAVALCANTI e GOMES. É um especialista: cria e dissemina conhecimento, mapea a empresa ou setor ou problema a ser resolvido antes de propor a solução, entre outros.

OLIVEIRA (1999, p.28) atesta que existem diferenças quanto ao plano de carreira no caso do jovem recém-formado e do executivo aposentado; mas o resultado final pode ser o mesmo por diferentes caminhos. Deve-se lembrar sempre que em qualquer situação deve existir o estilo empreendedor e o conhecimento sustentado. O empreendedorismo é o mais difícil pois é algo intrínseco aos indivíduos, que devem saber correr riscos com determinação. Neste caso, o risco deve ser em relação à empresa do consultor e não à empresa-cliente. OLIVEIRA (1999, p.28) diferencia o empreendedor do empresário, pois o primeiro constrói a empresa e o segundo perpetua. Esta característica remete ao modelo de Inteligência Empresarial de CAVALCANTI e GOMES, no qual um dos três lados do tripé é o empreendedorismo e a base o conhecimento.

OLIVEIRA (1999, p.28) define um consultor empresarial como: "*o agente de mudanças externo à empresa-cliente que assume a responsabilidade de auxiliar seus executivos e profissionais no processo decisório, não tendo, entretanto, o controle da situação*".

BOND (1999, p.17) define: "*Um consultor é um especialista em uma área específica que oferece conselhos, recomendações e serviços relacionados à área de especialidade em troca de pagamento*".

BLOCK (2001, p. 3) afirma que: "*Um consultor é a pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação. O gerente é alguém que tem controle direto sobre a ação*". Assim, o autor constata que o consultor precisa funcionar de uma forma diferente do gerente de linha, em seu próprio interesse e no

interesse das metas de aprendizagem do cliente. Portanto, o termo "consulta" define qualquer ação que seja adotada em relação a um sistema em que o consultor não faz parte.

MOCSÁNYI (1997, p.131) cita Aguinaldo Neri - Professor da Pontifícia Universidade Católica de Campinas: "*O trabalho do consultor resulta de uma mistura delicada e única entre as características do cliente e da cultura da empresa e a sua própria competência e empatia, culminando com a escolha adequada do papel a ser desempenhado naquele momento e do verdadeiro serviço a ser prestado*".

MOCSÁNYI (1997, p.56) afirma: "*O consultor sempre ocupa o papel de agente de mudanças. Um consultor vem introduzir uma nova tecnologia, alterar processo de trabalho ou adequar a estrutura organizacional de uma empresa*". Muitas vezes este tem que resolver situações de crise. Geralmente são situações de conflito, nada tranquilas. Neste caso estamos fazendo referência a mais uma base do modelo de Inteligência Empresarial - a inovação.

A consultoria empresarial tem evoluído, sendo um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido, e a conseqüente demanda de consultores tem aumentado muito. Como afirma BOND (1999, p.15): "*A consultoria especializada não é uma atividade livre de concorrência. Esta incentiva o consultor na escolha do melhor campo de especialização possível e a descoberta das razões que levarão seu cliente a escolhê-lo em primeiro lugar*". Os processos se tornaram complexos requisitando especialistas, aliados à velocidade de mudanças e ao curto espaço de tempo para implementá-las. Assim, o consultor como prestador de serviços passou a ter inestimável valor. O especialista é o indivíduo que tem seu conhecimento reconhecido, ou seja, mapeado. Assim, podemos entender um angulo do Capital Intelectual proposto pelo modelo de CAVALCANTI e GOMES na atividade de consultoria.

OLIVEIRA (1999, p.24) apresenta algumas tendências da consultoria empresarial.

- Aumento da demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia;
- Aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas;
- Aumento da demanda de consultoria como consequência dos processos de terceirização;
- Aumento da demanda de consultoria pela necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente visando a um processo de melhoria contínua sustentada;
- Fusões entre empresas de consultoria;
- Internacionalização dos serviços de consultoria;
- Aumento do número de professores e de universidades que prestam serviços de consultoria.

O objetivo do consultor é engajar-se em atividades bem sucedidas que levem as pessoas ou organizações a gerenciar a si mesmas de forma diferente. A meta do consultor, ou o produto final de uma atividade de consultoria é uma "mudança", que ocorre em dois níveis: o primeiro é identificado na organização, através da estrutura desta e em seus processos e políticas; o segundo nível ocorre com a consequente aprendizagem do *staff* da empresa contratante. Podemos fazer uma correlação com a implementação do modelo de gestão de conhecimentos e afirmar que após um projeto implantado com sucesso gerou-se inovação e aprendizagem, e até mesmo caso alguma falha tenha acontecido, o processo de aprendizagem também aconteceu. Assim abordamos tanto o Capital Estrutural como o Capital Intelectual, que, como já concluído no capítulo de varejo possuem uma linha tênue de separação.

OLIVEIRA (1999, p.30) conclui que as empresas de consultoria procuram consolidar alto valor agregado a seus serviços, focando três aspectos principais:

- Desenvolvimento de novos produtos e serviços de consultoria que resolvam os problemas emergentes das empresas-clientes;
- Forte relacionamento com os executivos das empresas-clientes;
- Proposta de trabalho com a clara identificação do valor agregado para o cliente.

Estes três aspectos no remetem aos capitais do modelo de CAVALCANTI e GOMES: Intelectual, de Relacionamento e Ambiental, respectivamente.

4.2.1. O Capital Ambiental e a ética

Na atividade de Consultoria o Capital Ambiental é um dos mais importantes, pois o consultor está sempre analisando o ambiente externo na busca da qualidade em seus serviços. Portanto, o projeto de Inteligência Competitiva sugerido pelo modelo de CAVALCANTI e GOMES deve fazer parte dos processos de trabalho dos profissionais desta área. Destacamos especificamente um ponto muito delicado e importante na atividade de Consultoria, a Ética.

O consultor deverá estar atento à sua atuação e à forma ética como atua. Este ponto é de suma importância e pode ser estendido à carreira de qualquer profissional. A postura ética será traduzida no reconhecimento de seus clientes e pelos colegas de profissão. Nenhum cliente quer trabalhar com um consultor que passe informações de outros. Desta forma o cliente terá certeza de que sua informações confidenciais também poderão ser expostas para terceiros. Além disto, também existe restrições à forma de obtenção de dados. Aceitar um consultor que não aja de forma ética significa corroborar com esta atitude.

A obtenção dos dados, informações e conhecimentos privativos e que não são de domínio público pode ser tentador, porém é algo muito arriscado. O risco é tanto que pode comprometer toda a organização perante a sociedade, além de poder ser, no mínimo, imoral e antiético, quando não ilegal. A diferença entre Inteligência Competitiva, utilizada pelos consultores para suporte estratégico às empresas e espionagem industrial, é significativa. Por definição, a espionagem industrial recorre a atividades ilegais - que variam desde simples casos de roubo a suborno. Reciprocamente, a coleta de informações para desenvolvimento de inteligência competitiva é governada na maioria das vezes por aderência a éticas corporativas e profissionais que impedem o uso de meios ilegais para obter informações e dados.

O Código de Ética dos profissionais de inteligência competitiva deve ser respeitado também pelos consultores, já que as informações também são insumos para o desenvolvimento de vários projetos. Os principais pontos deste Código de Ética são:

- Gerar esforço contínuo para manter o respeito e reconhecimento dos profissionais de IC.
- Respeitar todas as leis nacionais e internacionais.
- Identificar-se, bem como apresentar o nome da organização a que pertence em todas as entrevistas.
- Respeitar sempre as solicitações de manter as informações de forma confidencial.
- Evitar conflitos de interesse ao cumprir suas responsabilidades.
- Prover conclusões e recomendações honestas no cumprimento de suas responsabilidades.
- Propagar este Código de Ética na empresa, com terceiros e com todos os profissionais.
- Respeitar as políticas, objetivos e os direcionamentos das empresas.

A ética na consultoria deve ser observada seja no relacionamento entre

consultor e cliente direto, entre consultor e demais pessoas envolvidas na empresa, entre os consultores, entre o consultor e a mídia ou entre consultor e outros clientes. Existe um Código de Ética - encontrado no Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização e elaborado em maio de 1990.

Rapidamente os consultores, ao se envolver com os projetos, passam a conhecer muitos dados confidenciais e segredos da companhia, seja na área econômico-financeira ou em projetos e operações de produção e distribuição, em estratégias de marketing e planejamento estratégicos ou mesmo de relacionamentos entre pessoas e departamentos.

A criação do código de ética foi o primeiro passo para um melhor balizamento entre os profissionais consultores e suporta o papel do consultor no desempenho de suas atividades. Segundo MOCSÁNYI (1997, p.249): "*Assistir os clientes na melhoria de seu trabalho, tanto nos aspectos de eficácia operacional, quanto na introdução de tecnologia e no aprimoramento das relações interpessoais*".

Segundo o autor a função deste papel inovador adquire grande influência sobre a organização-cliente e sobre as pessoas com quem interage, tendo, portanto, correspondente responsabilidade profissional e social.

OLIVEIRA (1999, p. 153) afirma: "*O consultor empresarial, como resultado de sua atuação e influência na empresa-cliente, tem responsabilidade, profissional e social. É necessário que cada consultor e empresa de consultoria tenha seu código de ética*". O autor cita alguns pontos em que a ética deve ser ajustada ao consultor: quanto à capacitação do consultor; quanto à essência do serviço de consultoria; quanto à relação com a empresa-cliente, referente aos serviços propostos; quanto ao sigilo das informações; quanto à realidade da empresa-cliente; quanto aos funcionários da empresa-cliente; quanto às vontades próprias do consultor; quanto à transferência de conhecimentos,

quanto à interação com empresas-clientes concorrentes; quanto à interação com outras consultorias; quanto so honorários e quanto à postura de atuação.

Ao observarmos o modelo de gestão de conhecimento de CAVALCANTI e GOMES veremos que as informações circulam de um capital para outro e muitas vezes estão em um área comum , porque existem pontos de intercessão entre os capitais tornando as fronteiras móveis. Este fluxo de informações deve seguir também todos as regras éticas. Quando um consultor obtém dados ou informações do Capital Ambiental e alimenta o Capital Intelectual da empresa, estes profissionais passam a ser co-responsáveis pelo método com que estas informações foram obtidas e pela forma que serão cascadeadas também. Da mesma forma a informação estratégica que é passada ao grupo de vendas que tem contato direto com o mercado também deve seguir os processos éticos. Assim, podemos sumariar que esta sinergia existente no fluxo de informações do modelo gestão de conhecimento de CAVALCANTI e GOMES deve seguir todos os procedimentos éticos.

Como os consultores prestam serviços a vários segmentos diferenciados, o entendimento do Capital Ambiental é mais complexo em sua atuação. A cada nova área que o consultor venha a trabalhar, novos projetos de Inteligência Competitiva devem ser implantados para que o consultor possa entender o plano estratégico da empresa-cliente ou a ação estratégica específica da área em que ele vai atuar. Muitas vezes, em equipes de consultoria, estes trabalham de forma segmentada por indústria.

4.2.2. Capital Estrutural: Tipos e Modelos Organizacionais

4.2.2.1. Capital Estrutural: Os processos

Os processos das empresas de consultorias e dos consultores, devido à sua própria essência possuem muitos pontos em comum com os processos existentes na estratégia da gestão do conhecimento do modelos de CAVALCANTI e GOMES. Os consultores, no desenvolvimento de suas tarefas, precisavam acumular conhecimento e serem especialistas em assuntos específicos, possibilitando a venda deste conhecimento através da prestação de serviços. Esta tarefa também já incorporava na prática forças-multitarefa para o desenvolvimento de projetos. Muitos processos de consultoria também revêem os vínculos do "trabalhador" com a empresa. A globalização fez aumentar ainda mais a necessidade de consultores também globais, para poder auxiliar as empresas em todas as partes do mundo. Isto, associado à tecnologia - *web e dataminings*, facilitou em muito a troca de experiências e conhecimentos, ampliando as possibilidades de soluções já desenvolvidas em outros países. Com isto, estas empresas de consultoria tornaram-se mais lucrativas, pois diminuíram o tempo de desenvolvimento de soluções. Nestas empresas, como se vende conhecimento, o maior custo é o homem/hora. Este aspecto reconhece a importância do Capital Estrutural apresentado pelo modelo de CAVALCANTI e GOMES e o dinamismo que uma empresa ligada em rede pode trazer à atividade de consultoria.

Podemos citar como a Booz-Allen, uma empresa internacional de consultoria. Uma empresa onde a espinha dorsal são os serviços de consultoria de projetos nas áreas de gestão estratégica e de tecnologia da informação. Para a implementação destes projetos são aplicados conhecimentos de ponta sobre práticas comerciais e sobre o governo, como também é preciso extenso e completo domínio em todos assuntos ligados à gestão. Para que isto seja possível os consultores contam com produtos e serviços de alta qualidade, mantendo-os como membros de uma organização de alta performance e voltada

para os clientes. Apresentamos um caso prático o benefício trazido pelo Capital Estrutural.

OLIVEIRA (1999, p. 68) cita duas situações em que se identifica os serviços de consultoria: a realidade atual da empresa-cliente, tendo em vista seus negócios atuais e resultados alcançados e a situação futura tendo em vista os resultados esperados. Segundo o autor, as etapas a serem excetuadas no processo de consultoria são: identificação - quando ocorre a sondagem e o reconhecimento da situação da empresa; entrada - quando ocorre a elaboração do contrato de trabalho, estudo profundo dos problemas e determinação dos objetivos; auditoria de posição - entrevistas, levantamento de dados e informações; planejamento - definir estratégias a serem implementadas e responsabilidades, detalhar o projeto; ação - operacionalizar o projeto; acompanhamento e avaliação - controle dos resultados e conclusão - avaliação do projeto.

Podemos afirmar que o Capital Estrutural de um consultor está calcado no processo e nas premissas adotadas para a prestação de serviços. BLOCK (2001, p.13) acredita que o que torna uma consultoria eficaz depende das premissas que o consultor adota nas suas crenças próprias. Assim, para que o consultor possa abordar os clientes com respeito à controle mais rígidos, metas mais claras, atitude de maior participação e cooperação, também é exigido dos próprios consultores a demonstração destas características. Também as estruturas organizacionais influenciam na forma de implementação de uma consultoria. As tendências, como já vimos, mostram estruturas mais flexíveis, o que facilita o trabalho do consultor.

BLOCK (2001) sugere que devem ser consideradas algumas abordagens, para que o processo de consultoria apresente resultados positivos:

- A solução de Problemas requer dados válidos: que podem ser dados objetivos, ligados à idéias, eventos ou situações e fatos; e dados pessoais, que fazem referência ao ambiente e aos relacionamentos.

- Envolver os clientes em tomadas de decisão: quando os profissionais acreditam na importância do fato e têm algum controle sobre ele, agem de forma mais motivadora.
- A implementação eficaz requer comprometimento interno.

Assim, BLOCK (2001, p.14) define algumas metas que devem ser escolhidas de acordo com cada trabalho desenvolvido:

- Meta 1: Estabelecer uma relação de colaboração - desta forma obtém-se o máximo dos recursos das pessoas e também divide-se a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso. Conquistar comprometimento do cliente é o ponto chave da influência e impacto do consultor.
- Meta 2: Resolver problemas de uma vez por todas: isto significa fazer os gerentes adquirirem novas habilidades para que eles possam resolver seus próprios problemas.
- Meta 3: Ter certeza que está dando atenção tanto aos problemas técnico-administrativos como aos relacionamentos. Conforme denominado pelo CRIE a primeira tipologia faz referência à relacionamento de clientes: estes podem ser tanto externos como internos. Entender, valorizar e respeitar e, principalmente, manter ótimo relacionamento com os clientes internos, torna eficaz o processo produtivo da empresa. Ainda sobre processos, existem alguns modelos de atuação do consultor em que BLOCK (2001, p.17) cita SCHEIN: especialista, mão-de-obra ou de colaborador.

O especialista torna-se membro do *staff* do gerente com autoridade delegada para planejar e implementar programas de mudança e fica sujeito às mesmas restrições dos demais membros do *staff* gerencial. Nesta forma de relacionamento o gerente desempenha um papel inativo, as decisões sobre como proceder são tomadas pelo consultor, bem como as informações necessárias e todo o controle técnico. Não existe necessidade de colaboração do gerente. Este apenas julga e avalia depois das ações terem sido tomadas. Nesta forma nem o consultor nem o gerente esperam este último desenvolva

habilidades para solucionar problemas semelhantes. Podemos relacionar esta forma de atuação com a criação de centros do conhecimento em que muitas empresas optam por desenvolver. CAVALCANTI e GOMES sugerem a capacitação dos membros da equipe.

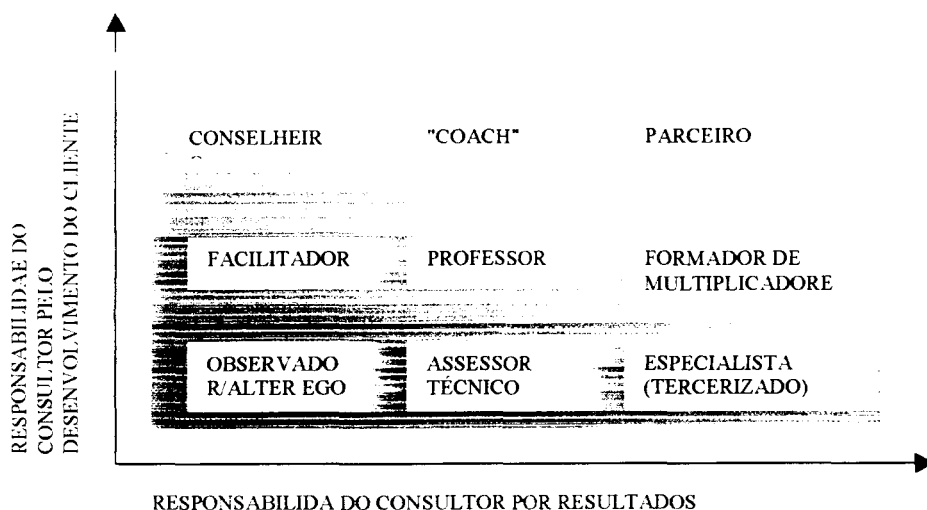
No papel de mão-de-obra, o consultor é uma mão-de-obra extra para desenvolver um certo trabalho. O gerente detém o controle total, e o consultor aplica os seus conhecimentos para implementar os planos de ação de acordo com as metas definidas pelo gerente. Podemos associar esta forma de trabalho à terceirização.

O consultor no papel de colaborador assume que o projeto deve ser desenvolvido, usando-se a junção de seu conhecimento especializado com o conhecimento do gerente. O consultor utiliza suas habilidades especiais para ajudar o gerente a resolver os problemas. Neste caso a relação se assemelha a uma parceria ou aliança. Quando existe uma avaliação do mapa atual de competência e no mapa ideal observa-se as lacunas do conhecimento, o consultor vem a preencher esta lacuna

Voltando aos consultores internos, se estes são muitos cautelosos podem ser vistos como mão-de-obra e se ignoram as limitações podem ser vistos como imaturos e desleais.

O processo de consultoria é um processo de descoberta e diálogo e composto de várias partes. O consultor pode analisar a situação, formar um quadro exato do problema, gerar uma recomendação de ação corretiva e poderá ou não fazer parte da implantação.

MOCSÁNYI (1997, p.132) cita três americanos: CHAMPION, KIEL e MELEDON, que desenvolveram posturas de consultores, analisando o trabalho desses profissionais em duas dimensões: desenvolver pessoa e profissionalmente os clientes; e apresentar resultado.



(Fonte: Mocsányi)

Figura 24: Papéis dos Consultores

Eis alguns papéis dos consultores, identificados pelos autores como resultado do cruzamento destes dois atributos:

- Parceiro - tanto o consultor como o parceiro produzem trabalhos e se desenvolvem mutuamente;
- Professor - O consultor está sempre a um pequeno passo adiante do cliente;
- Modelador de comportamento - Serve de modelo pois tem o que passar para o cliente que aprende e repete um modelo específico do consultor;
- Especialista em determinado assunto - é muito similar a uma terceirização. Não desenvolve nem ensina pessoas;
- Assessor técnico - Oferece respostas às questões técnicas, desde que o cliente faça as perguntas certas;
- Conselheiro - tem pouca interferência nos resultados, exige do consultor mais do que uma sólida formação teórica, uma sabedoria em determinado assunto;
- Facilitador - acompanha o cliente envolvido em um projeto e oferece ajuda técnica e pessoal;
- *Coach* - transforma a consultoria em um programa de treinamento e desenvolvimento

individual ou em grupo:

- Observador refletivo ou alter ego - acompanha o cliente por anos, e o auxilia com análises e conclusões. É comumente chamado de "medalhão" e oferece seus serviços aos altos escalões da empresa.

Os papéis acima podem ser desempenhados tanto por consultores externos como internos. O consultor mais bem preparado deve ser capaz de assumir qualquer um dos papéis e deve saber escolher o papel correto para cada cliente e situação. Ele deve identificar o papel que melhor lhe cabe e desenvolvê-lo. O desenvolvimento de mapas de capitais, proposto pelo modelo de CAVALCANTI e GOMES, permitirá a análise correta e determinação do perfil de consultoria a ser prestada.

É muito comum haver ciclos de trabalho, pois não existe volume constante de trabalho que permita fazer uma distribuição equitativa das horas trabalhadas dentro de um calendário. Assim, muitas vezes no final do ano muitas empresas já não possuem verbas para novas contratações, ou muitos gerentes saem de férias neste período. Este é um bom momento para o consultor investir em material promocional, estudar, proferir palestras, participar de cursos, viajar em busca de atualização internacional e também cuidar de sua vida pessoal.

Além disto, ao trabalhar em épocas de muito trabalho com vários clientes o consultor precisa acompanhar as dificuldades e o clima emocional de várias empresas. O ritmo de seu trabalho também fica muito acelerado e muitas horas de suas noites e fins de semana são gastas para atender a todas as expectativas dos clientes.

Os processos estão ligados ao Capital Estrutural apresentado pelo modelo de CAVALCANTI e GOMES, onde um ponto muito importante já citado quando a consultoria é formada por associados, é definir a quem pertence cada conjunto de soluções, software e metodologia.

4.2.2.2 Capital Estrutural: tipos e modelos organizacionais

As atividades de consultoria podem ser exercida por consultores internos e externos. OLIVEIRA (1999, p. 50) afirma: "*Apenas o consultor externo consegue exercitar na plenitude a consultoria empresarial*". O consultor interno está envolvido no dia-a-dia da empresa, existindo uma dualidade entre sua atuação como consultor e como profissional da empresa-cliente.

Mas é um fato que consultores internos são diferentes dos consultores externos. A posição do consultor interno é mais delicada e vulnerável. Primeiramente porque como consultor interno é um profissional que está encaixado na estrutura hierárquica e nas políticas da organização. Muitas vezes o consultor não pode responder plenamente aos desejos e necessidades do gerente de linha. Muitas vezes uma atitude negativa de um gerente pode influenciar os outros e reduzir a utilização da prestação de serviços. Vezes há em que o novo consultor precisa resgatar áreas que se distanciaram. Acima de tudo este está limitado a decisões de um chefe. Isto faz com que os consultores avaliem muitas vezes, antes de dar um *feedback* honesto.

Os consultores externos podem exercer suas atividades de diversas formas. Assim podemos relacionar toda esta variedade com a flexibilidade necessária na formação organizacional e nas relações existentes no modelo de gestão de conhecimentos. As principais, segundo MOCSÁNYI (1997, p.139) são:

- Consultor autônomo ou consultor independente - é representada pela empresa de uma única pessoa, no caso o consultor, que pode ou não ter envolvimento com parceiros que o ajudem em certas atividades. Nesta forma de trabalho, o consultor tem a vantagem de determinar a forma de trabalho que ele deseja realizar: horários e carga de trabalho e infraestrutura necessária para realização deste. A desvantagem é ter que assumir todas as atividades inerentes ao negócio, desde a estratégica até a operacional, o que lhe rouba

tempo para prospectar clientes e trabalhar em projetos. Nesta situação o consultor sente falta de alguém para trocar idéias e para o convívio profissional, já que com os clientes o consultor não pode discutir certos detalhes, como dúvidas e incertezas.

- Participante, parceiro de um grupo ou associado - esta modalidade é geralmente formada por um grupo de associados, em que os projetos são liderados por um profissional mais experiente. Nenhum consultor é empregado da empresa. Neste modelo existe autonomia jurídica e administrativa: todos tem sua empresa formalizada, com documentos, notas fiscais e tudo que a lei exige. Os consultores têm missão, políticas e valores comuns, enquanto que o modelo organizacional visa à redução dos custos fixos. O escopo do atendimento é amplo, mas cada consultor é especializado em um área. O consultor pode participar ocasionalmente de um grupo ou como parceiro fixo ou associado. Nos dois primeiros casos, os consultores dividem a implantação de projetos conforme é acordado entre os parceiros. Quem tem um parceiro pode dividir as tarefas de acordo com as habilidades de cada um. O consultor que deseja se associar a uma consultoria tipo "& Associados", encontra geralmente uma estrutura pronta, inclusive uma carteira de clientes formados. Este profissional deve agregar uma habilidade específica que complemente o grupo existente.

A vantagem de trabalhar como associado é a ampliação do escopo, do leque de opções de serviços, já que os profissionais possuem várias especialidades. A vantagem para o cliente é que este grupo oferece agilidade, complementaridade e custos fixos.

A desvantagem é que é uma relação muito informal e torna-se necessário estar permanentemente negociando cada situação. Isto exige dos participantes uma comunicação muito clara e flexibilidade, inclusive uma determinação de que produto pertence a quem. Para participar desta forma de relacionamento são necessários parceiros flexíveis, que admitam negociações transparentes e sem constrangimentos.

- Líder de um grupo - semelhante à situação acima. existe um líder com grande projeção. Isto pode ocorrer por este líder ter participado de um cargo importante ou ter escrito um livro. Em geral este profissional não consegue ser responsável por todos os projetos e tem um time que o ajuda. Mas é relação jurídica e administrativa se mantém igual à da parceria.

- Dono de uma pequena ou média empresa - classificada pelo autor como de cinco a quarenta funcionários. Tem um alto custo administrativo e não tem receita suficiente para cobrir este custo. Além disto envolve como responsabilidade todas as tarefas burocráticas e prejudica a mais importante tarefa de um consultor: a atividade criativa.

- Funcionário de grande empresa de consultoria - para participar deste grupo o consultor deve submeter-se à cultura desta empresa, assimilando seus valores, sua missão e filosofia de trabalho. Em geral os diretores ou sócios vendem os projetos, enquanto as equipes gerenciais realizam o diagnóstico, e os *treinees* o executam. E o padrão dos *treinees* fica a desejar quando comparados com os profissionais mais experientes, com mais conhecimento e que demandariam menos tempo de trabalho.

Em geral os funcionários possuem uma parte do salário fixa e outra variável e só os maiores níveis recebem participação nos lucros.

As principais vantagens são: maior segurança financeira e de carreira, a disponibilidade de aprender continuamente através de novas tecnologias e a construtiva convivência com outros profissionais mais experientes. A desvantagem é de ter que limitar a criatividade a seguir os padrões internacionais.

Cooperativa - Para participar existe uma taxa de participação para que o consultor possa beneficiar-se da infra-estrutura do escritório ou acesso às tecnologias adquiridas. O consultor faz parte de um grupo, o que o traz certa credibilidade e seriedade.

OLIVEIRA (1999, p. 53) classifica as consultorias por tipo. Estes tipos,

estrutura e amplitude, estão relacionados tanto com o capital intelectual, como o estrutural:

- Quanto à estrutura: de pacote e artesanal.
- Quanto à amplitude: especializada e total. A total pode ser composta por consultores associados ou consultoria global.

A empresa de consultoria de pacote está estruturada na transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente. Atualmente este segmento de consultoria está em queda, à exceção de alguns sistemas informatizados. Por falta de flexibilidade, muitas vezes nestes trabalhos de consultoria não existe muita análise de como os trabalhos devem ser desenvolvidos e qual o resultado esperado ao seu término. De uma forma genérica a consultoria é contratada pela média gerência. No processo de implementação o contato também envolve a baixa administração, e existe muita resistência.

A empresa de consultoria artesanal é aquela que procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo no entanto sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas. Este tipo vai ao encontro da estratégia de gestão do conhecimento, pois desta forma se consolida, adapta e direciona um conjunto de conhecimentos e experiências existentes para os problemas identificados na empresa-cliente. Podemos reconhecer a acumulação de competências como resultante desta forma de trabalho. O processo de contratação é feito pela alta administração. No desenvolvimento existe envolvimento da média gerência e baixo nível de resistência, pois o trabalho é feito em conjunto e a implementação ocorre em todos os níveis.

A consultoria especializada atua em um ou poucos assuntos dentro de uma área de conhecimento, enquanto que a consultoria total atua praticamente em todas as atividades da empresa-cliente. Neste contexto a consultoria total integrada atua usando diversas metodologias e técnicas administrativas integradas interativas, proporcionando elevada sinergia entre os diversos trabalhos de consultoria, bem como com os diversos sistemas existentes na empresa-cliente.

A consultoria especializada é formada por sub-tipos de consultorias: consultores associados e consultoria globalizada. Os consultores associados são profissionais especialistas em determinados assuntos, que de forma conjunta completam a amplitude ideal dos serviços de consultoria em uma empresa-cliente. Estes também podem efetivar sua atuação por meio de uma cooperativa de consultores. Segundo OLIVEIRA (199, p.62) a cooperativa pode representar a evolução dos consultores associados, formando um elo mais forte entre eles. A consultoria global atende em nível internacional empresas globalizadas. Dá suporte também a processos de aquisições e *joint ventures* internacionais.

OLIVEIRA (1999, p. 84) classifica outras formas de interação entre a consultoria e a empresa-cliente:

- Assessoria - é a atividade sistemática de auxiliar a empresa-cliente ou o responsável de uma unidade organizacional em assuntos gerais ou específicos.
- Conselho Consultivo - é a formação estruturada e coordenada de consultores que trabalham de forma interativa, visando à alavancagem dos resultados da empresa cliente.
- Consultoria Executiva - é o processo interativo de um agente de mudanças externo que assume a responsabilidade de coordenar o processo decisório e de operacionalização das ações da empresa-cliente.
- Consultoria de risco - é a atuação do consultor na busca efetiva de resultados na

empresa-cliente, sendo que sua remuneração está diretamente relacionada a estes resultados.

- Treinamento - é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos de uma empresa, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objetivos estabelecidos e negociados entre as partes.

- Palestra - é a apresentação genérica de um assunto administrativo para uma platéia geralmente heterogênea quanto a seus conhecimentos e interesses profissionais, com possível debate, mas sem o aprofundamento na aplicação em uma empresa específica.

- Pesquisa - é o instrumento de investigação das condições dos diversos fatores que interagem na ação mercadológica e no modelo de gestão da empresa.

- Auditoria - é a análise dos diversos elementos contábeis e processuais verificando a exatidão e fidelidade dos procedimentos, demonstrações e relatórios, de acordo com os princípios estabelecidos por lei e pela empresa.

Podemos concluir que os tipos de consultoria e os modelos organizacionais estão ligados principalmente ao Capital Estrutural, tanto da consultoria como da empresa-cliente, mas também tem forte ligação com o Capital Intelectual e com o Capital de Relacionamento do consultor. É na conjugação de todos os lados, ou seja, a necessidade do cliente e a relação do consultor com este cliente que é definido o tipo de consultoria a ser vendida. Conforme identificado pelo modelo de CAVALCANTI e GOMES, a estrutura deve ser flexível e adaptar-se a diversas situações e necessidades. É desta forma que a empresa de consultoria deve buscar se posicionar.

4.2.3. Capital Intelectual: habilidades de um consultor

Segundo MOCSÁNYI (1997, p.52) um consultor precisa: saber se

relacionar com as pessoas (mesmo as mais difíceis), administrar situações politicamente complicadas, saber fazer seu próprio marketing, elaborar propostas, vender, escrever, implantar projetos, autodisciplinar-se, gerenciar seu tempo, enfim, muitas coisas que um executivo de uma empresa não necessita saber para sobreviver.

OLIVEIRA (1999, p. 133) identifica que um consultor deve ter vocação, que representa escolha, tendência, inclinação e predileção, mas também significa pendor e talento. E esta vocação de um consultor empresarial, segundo o autor, deve estar sustentada no tripé:

- Integridade do profissional para atuar como consultor;
- Valor que o profissional da consultoria proporciona para a empresa-cliente;
- Felicidade que o consultor tem e expressa por sua atuação profissional.

OLIVEIRA (1999, p. 133) apresenta as características de um consultor:

- Comportamentais - que consideram a forma do consultor se posicionar perante às situações que o mesmo provoca ou que são colocadas a sua frente;
- Habilidades - que consideram, de maneira geral, o nível de jogo de cintura que o consultor apresenta para otimizar os resultados inerentes às situações apresentadas. Embora algumas destas características possam ser confundidas com as comportamentais, foi julgado válida sua separação para melhor análise;
- Conhecimento - que consideram o nível de preparo que o consultor tem para otimizar o resultado inerente à situação apresentada.

BLOCK (2001, p.4) identifica três principais habilidades necessárias a um consultor: habilidades técnicas, interpessoais e de consultoria. Desta forma podemos relacionar as habilidades técnicas e de consultoria com a segunda tipologia, e a habilidade interpessoal com a primeira tipologia.

Ter a habilidade técnica significa ser um especialista no assunto tratado.

Para demonstrar as habilidades interpessoais deve-se saber transformar as idéias em palavras, saber ouvir, dar apoio ou discordar de forma razoável. Para demonstrar as habilidades de consultoria, de acordo com BLOCK (2001, p. 5) é necessário seguir cinco fases. O autor separa estas fases em eventos preliminares, que inclui a primeira, segunda e terceira fase e o evento principal, que seria a quarta etapa:

- Fase 1- Entrada e contrato: nesta fase se acorda objetivos e expectativas do cliente.
- Fase 2 - Coleta de dados e diagnóstico: definição de metodologias, de envolvimento e dos dados a serem coletados.
- Fase 3 - Feedback e decisão de agir: consiste na análise dos dados, definição de caminhos e soluções a serem tomadas a partir de *feedback* para os clientes e planejamento da implementação.
- Fase 4 - Engajamento e implementação - Através de cumprimento do plano desenhado, muitas vezes iniciando com um evento motivador.
- Fase 5 - Extensão, reciclagem ou término: nos casos de sucesso - possibilidade de extensão do mesmo para outras áreas, ou fim do projeto com sucesso e deixando as portas abertas. No caso de insucesso - o problema identificado se mostra diferente e é necessário iniciar um outro projeto, ou o contato é finalizado.

Outro ponto importante é ver problemas técnicos mais adiante. Pois equipamentos e sistemas geralmente apresentam problemas porque pessoas os administram, os mantêm e insistem que estes façam coisas para os quais não foram projetados. A solução muitas vezes envolve a mudança de pensamento do cliente, e colocar isto é um grande desafio para o consultor.

Dentre as habilidades existentes, a mais importante é a capacidade de negociação que o consultor deve ter, de forma a manter um ótimo relacionamento com o cliente. Isto implica em ter equilíbrio de poder nos relacionamentos laterais, pois o nível de

envolvimento de um consultor com o cliente é muito grande. Portanto, é importante entender as dimensões da consultoria através de reações dos clientes, dos sentimentos durante as discussões, da capacidade de solicitar *feedback* do cliente. A capacidade de negociação do consultor também está relacionada a este, que deve saber vender seu próprio trabalho, através da venda de novas idéias, produtos e serviços.

A consultoria envolve dois níveis de atuação: o primeiro é o cognitivo, racional, que envolve o conhecimento técnico-administrativo. O segundo é o relacionamento entre os dois ao longo do projeto. A capacidade do consultor em lidar com este aspecto é fundamental. Este deve aprender primeiramente a focar o relacionamento, e em seguida deve aprender a colocar em palavras o sentimento à em que conhecendo o cliente e, finalmente, o consultor deve incrementar a habilidade de colocar estes sentimentos para o cliente de forma que este não precise tomar uma posição defensiva.

De qualquer forma a resistência de clientes é um fato. Esta resistência acontece não em nível objetivo, mas é uma reação emocional, previsível e natural contra o processo de estar sendo ajudado e sendo forçado a encarar um problema organizacional difícil. A habilidade de lidar com a resistência consiste em ser capaz de identificar o momento em que esta ocorre; encarar a resistência de forma natural, apoiar o cliente para que expresse diretamente a resistência e não assumir que a resistência é uma ofensa pessoal ou um ataque à sua competência.

A habilidade em prestar consultoria não está em apenas fornecer um programa, um processo e procedimentos que respondam às necessidades do cliente. Envolve também a capacidade de colocar em palavras os aspectos de: responsabilidade - que deve ser dividida entre o consultor e o cliente; sentimentos - em que o consultor deve usar os próprios sentimentos para entender como uma organização funciona; confiança - para conquistar os clientes e necessidades próprias - o consultor deve ter acesso à pessoas

e dados da empresa. Ele necessita ter apoio para alcançar estas necessidades.

As habilidades do consultor sustentam os três pontos fortes de venda de trabalho de consultoria. afirma MOCSÁNYI (1997, p.85):

- O nome da *griffe*, as referências;
- A metodologia de trabalho;
- A reputação do consultor.

MOCSÁNYI (1997, p.148) levanta algumas qualidades básicas e essenciais de um consultor:

- Gosto pela pesquisa - este deve manter sua característica de curiosidade, buscando notícias e informações atualizadas de forma genérica principalmente em seu ramo de atividade. Também deve freqüentar exposições, feiras e congressos. O consultor deve estar em permanente autodesenvolvimento. Algumas atividades são muito árduas de acompanhar, como por exemplo na área de informática, dada a velocidade e quantidade de novas informações.

- Cultura geral e especialização - esta cultura deve aparecer em vários níveis distintos. Seja através de conhecimento de gestão empresarial, comportamental e técnica. Quanto mais a assessoria for voltada para níveis superiores na empresa, mais necessidade do conhecimento generalista. É esperado que os consultores sejam pessoas de visão e tenham conhecimento amplo do negócio e do ambiente empresarial em que a empresa atua. Quanto mais se volta para os níveis operacionais mais especialização é esperada;

- Capacidade de lidar com imprevistos e com vários assuntos ao mesmo tempo - a administração de projetos e facilidade e rapidez para agir quando o projeto não segue prazos e passos já determinados exige do consultor planejamento até para contingências;

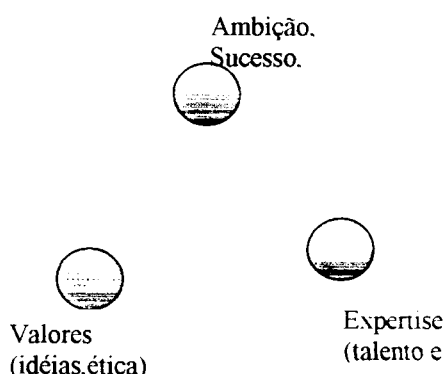
- Perspicácia - significa saber captar as necessidades do cliente, considerando todas as peculiaridades do negócio. O consultor precisa ter sensibilidade e entender o problema,

mesmo se o cliente não souber colocar todas as questões: e muitas vezes o problema se inicia em outro ponto da empresa.

- Habilidade e sociabilidade - visão ampla que fornece ao consultor subsídios para ponderar adequadamente os componentes técnicos, econômicos e políticos da cultura das empresas a fim de viabilizar a implementação das idéias e dos projetos que propõe para solucionar os problemas de cada cliente. MOCSÁNYI (1997, p.152) afirma: "*As habilidades pessoais e interpessoais podem representar, no limite, a chave e a diferença entre um projeto bem sucedido e outro que é interrompido, no meio do caminho, por falta de empatia com as pessoas envolvidas*".

Segundo MOCSÁNYI (1997, p.154) as habilidades de um consultor poder ser sumarizadas em habilidades técnicas e pessoais e interpessoais. As habilidades técnicas envolvem uma boa formação escolar e universitária, um bom início de carreira, uma carreira diversificada ou especializada. As principais características pessoais e interpessoais são: saber ouvir, observar, investigar, levantar dados e informações, chegar a conclusões baseadas em dados e fatos, saber raciocinar baseado em hipóteses, dominar a arte de dar apoio e saber discordar sem romper o relacionamento com o cliente, dominar a arte de comunicação e ter bom humor e espírito esportivo.

MOCSÁNYI (1997, p.63) identifica três pólos em que o consultor precisa buscar equilíbrio para o desenvolvimento de sua atividade:



(Fonte: Mocsányi)

Figura 24: Planos de Reflexão de um Consultor

Para a maioria dos profissionais a habilidade de relacionamento está no Capital de Relacionamento, mas para consultores podemos concluir que também está no Capital Intelectual, pois é imprescindível para um consultor exercer suas atividades e é tão importante quanto a habilidade técnica. O conhecimento também na forma de soluções é encontrado no Capital Intelectual. O consultor deve, ao início de cada projeto, avaliar as necessidades existentes para o desenvolvimento do mesmo e comparar com sua capacidade em atender os requerimentos. Em muitos casos deve-se buscar a formação de parcerias para atender com qualidade aos clientes.

4.2.4. O Capital de Relacionamento e o cliente como autor

A atividade de uma consultoria já está estabelecida com base no cliente pagando por transferência de conhecimento, para que o consultor traga novas idéias e apresente uma visão diferente da situação, e a empresa tenha condições de inovar e fazer mudanças. Identificamos assim o capital intelectual como base para o alcance destas mudanças. Esta atividade aumenta o potencial de desempenho das empresas permitindo que estas se mantenham ativas, fortes e saudáveis e trazendo vantagens competitivas sustentáveis. Para tanto o consultor deve ter preparo e ser qualificado. Eis aí mais uma característica do capital intelectual. O consultor deve estar consciente que, apesar de sua especialização, o que importa é a voz do cliente e suas necessidades. Desta forma encontramos no Capital de Relacionamento os desejos e necessidades dos clientes. Portanto, o conhecimento tem que ser desenvolvido com base nas necessidades e direções estabelecidas pela realidade do mercado, através do capital ambiental e na voz do cliente.

BOND sumariza (1999, p.16):

"Os clientes irão contratar um consultor quando sentirem que ele tem conhecimento, talento e a competência para ajudá-los. A principal responsabilidade será colocar-se na posição do cliente, compreender o que é necessário para conseguir o contrato e então seguir adiante com sucesso".

MOCSÁNYI (1997, p.78) identifica cinco pontos que justificam porque os clientes contratam uma consultoria:

1. Projetos de curta duração sem aumento do quadro - os quadros das empresas ficaram tão enxutos após todos os movimentos de revisão que novos assuntos ou assuntos extras precisam ser desenvolvidos por pessoas externas à empresa;
2. Visão especialista - um consultor especialista traz o conhecimento para a empresa que não o possui;
3. Ponto de vista independente - uma avaliação preventiva da empresa por um profissional não envolvido com a rotina, nem emocionalmente com a mesma;
4. Treinamento do pessoal interno - para transferência de *know how* para os profissionais da empresa.
5. Projetos para órgãos públicos ou fontes de financiamento .

Nesta afirmação, podemos constatar a importância do capital estrutural no primeiro item, pois as estruturas organizacionais encontradas nas empresas atualmente é que geram a necessidade de apoio dos consultores.

No segundo item, bem como no quarto, consideramos tanto o capital intelectual como o estrutural importantes, já que o conhecimento, as habilidades e os processos permitem a identificação das necessidades e implementação da correta solução.

O capital de relacionamento e intelectual dão suporte ao item três, pois a interação com o cliente e a habilidade de lidar com situações difíceis fazem as empresas contratarem os consultores.

Finalmente, o último item está relacionado ao capital ambiental. É comum

a existência de especialistas para auxiliar as empresas em desenvolvimento de projetos cujas regras são definidas por órgãos públicos e governamentais.

OLIVEIRA (1999, p.35) apresenta três componentes que representam o tripé que direciona a empresa-cliente na comparação dos serviços de determinado consultor em detrimento do outro:

- A especialidade que está sendo oferecida (planejamento estratégico, estrutura organizacional, reengenharia, sistema de informações gerenciais, engenharia simultânea, pesquisa de mercado, etc.)
- A competência e o nível de conhecimento do consultor no assunto considerado - que deve estar baseado na sustentação conceitual, através de cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado e experiência profissional;
- A amplitude e o estilo de atuação do consultor, tendo em vista a melhor interação com a realidade da empresa-cliente - resultante das características mentais de habilidade e conhecimento do consultor.

A empresa-cliente reconhece a vantagem competitiva do consultor quando este apresenta de uma forma sustentada metodologias e técnicas únicas para solução de seus problemas. OLIVEIRA (1999, p.37) define algumas características que podem ser trabalhadas pelo consultor para aprimoramento e consolidação das vantagens competitivas:

- Alto custo de oportunidade no processo de obtenção e consolidação do conhecimento, sendo o ideal para o consultor escolher produtos ou serviços que estejam no início do ciclo de vida;
- Fragmentação do processo de entrega do produto de consultoria para a empresa-cliente;
- Foco do uso do tempo em serviços para empresa-cliente;
- Relativa dificuldade de avaliar os exatos e efetivos retornos da alavancagem

proporcionados pelos serviços de consultoria:

- Determinação dos critérios de acompanhamento e avaliação dos serviços de consultoria;
- Elevada intensidade de contato profissional entre consultor e empresa-cliente;
- Estabelecimento das responsabilidades específicas entre consultor e empresa-cliente.

MOCSÁNYI (1997, p.30) sugere cinco pontos levantados para desenvolver uma atividade de consultoria com sucesso. Estes pontos tiveram como base a recomendação de clientes:

1. Formar a empresa somente com profissionais experientes - ter poucos e bons funcionários;
2. Manter a estrutura organizacional simplificada - atuando na negócio principal, contratando terceiros e fazendo parcerias para outras atividades;
3. Atuar em consultoria na forma de parceria com os clientes - com transferência de tecnologia desde o primeiro dia de trabalho;
4. "Ajudar o cliente a ajudar a si mesmo" - capacitando-os a desenvolver os projetos com autonomia após o término da consultoria;
5. Atuar localmente, com forte retaguarda e abordagem internacional - devido à globalização, montar associações é vital, sob pena de obsolescência técnica e metodológica acelerada.

OLIVEIRA (1999) afirma no prefácio de seu livro que a atividade de consultoria deve considerar os dois lados: o consultor ou a empresa de consultoria, e a empresa-cliente que contrata os serviços, e, a partir desta dupla bordagem, estes devem trabalhar em parceria profissional, visando à alavancagem dos resultados da empresa-cliente e à perpetuação do negócio do consultor.

MOCSÁNYI (1997, p.132) comenta que independentemente da área

técnica ou de negócio, quando um executivo procura um consultor é porque tem necessidade tanto de resultados quanto de desenvolvimento e crescimento pessoal. Tem mais sucesso o profissional que consegue juntar estas duas necessidades, escolhendo entre os vários papéis o mais conveniente à situação.

A tarefa de consultoria está intimamente ligada à transformação de conhecimento tácito em explícito. O consultor obtém qualificação específica através de muita experiência prática, além dos treinamentos formais. O profissional de consultoria também deve ter um espírito altamente empreendedor. O consultor investe muito tempo adquirindo conhecimento, momento em que não está sendo remunerado

Afora os consultores associados à grande empresas, o *status* de um consultor depende do reconhecimento de um cliente, que avaliza seu trabalho para outros projetos. Estes consultores não possuem um vínculo empregatício e sim de contratação de projetos. A base do sucesso de um consultor é o relacionamento, independente do grau técnico do problema. Este relacionamento é o canal através do qual o consultor passa o seu conhecimento.

Sobre relacionamento, MOCSÁNYI (1997, p.91) aponta a importância da imagem do consultor, e sugere que este deva investir em seu marketing pessoal, através de malas diretas, telemarketing, palestras proferidas em congressos e seminários, cursos, publicações de artigos em veículos de comunicação e entrevistas. Cada um destes itens ajuda na construção e elevação da imagem. E quanto melhor for a imagem e quanto mais em evidência ela estiver, melhor será para o consultor, mais ele será conhecido e procurado e maior será sua credibilidade ao manter contatos de vendas, que acabam por ser mais rápidos e eficazes.

Dentre todos os pontos citados para exercer o marketing pessoal, MOCSÁNYI (1997, p.110) considera a rede de relacionamentos como a mais eficiente.

Esta rede deve ser formada por: antigos empregadores, clientes atuais e recentes, pessoas da família, amigos e vizinhos, o autor não recomenda. Também está incluso outros consultores.

OLIVEIRA (1999, p. 42) afirma que os serviços de consultoria não devem ser vendidos e sim comprados pela empresa-cliente e apresenta algumas técnicas mercadológicas para a divulgação dos serviços: folhetos explicativos, palestras e conferências, publicações, apresentação por antigos clientes e consolidação de marcas próprias.

A consolidação de marca própria remete a uma forma de divulgação diferenciada e por isto destacada aqui. Está baseada na marca registrada. Podemos destacar o modelo de CAVALCANTI e GOMES. Tom Peters denomina esta situação de EU S.A.. O consultor não tem praticamente patrimônio físico, e vive de seu patrimônio cultural e da aplicação de conhecimento. Os lucros advêm de sua marca que é sustentada por sua inteligência, talento e motivação. O consultor deve ter um processo de aprendizado acumulativo em cada projeto de consultoria, mas sempre procurando consolidar valor agregado ao cliente. A vantagem competitiva do consultor deve ser única e perfeitamente correlacionada com sua marca registrada.

OLIVEIRA (1999, p. 43) registra: "*A vantagem competitiva do consultor deve ser real (reconhecida pelo mercado), sustentada (pelas diversas competências que o consultor é obrigado a ter) e efetiva (deve perpetuar-se ao longo do tempo).*

BOND (1999, p.147) julga que os serviços que um consultor presta são os produtos que ele tem para oferecer pelo mercado e que o principal trabalho de marketing é comunicar essa informação para os clientes em potencial e clientes atuais.

Portanto, podemos concluir que a consultoria é uma atividade que por si só está em sintonia com o modelos de gestão de conhecimentos desenvolvido por

CAVALCANTI e GOMES, pois ela está calcada em conhecimento, em relacionamento e em parceria. Neste contexto, o Capital de Relacionamento é o mais importante. Busca gerar como resultado ativos para empresa-cliente, através de novos processos e melhorias no processo organizacional, via o Capital Estrutural. E quando feita de forma ética, transfere conhecimento para os membros da equipe do cliente, usando o Capital Intelectual, assim como o Capital Ambiental permite o desenvolvimento de projetos de sucesso.

4.2.5. Indicadores - mensuração dos capitais na área de Consultoria

Para acompanhar um projeto de consultoria alguns iniciadores específicos precisam ser usados.

O primeiro faz referência ao equilíbrio de responsabilidades. Neste formulário todas as etapas do processo de consultoria são listadas e avalia-se quem está assumindo a responsabilidade, marcando-se a um ponto em relação aos 50% esperados, podendo assim serem corrigidos os desvios em relação ao centro. O desequilíbrio do controle em qualquer das direções reduz o comprometimento interno do projeto, reduzindo as chances de ser bem sucedido. É muito importante para o consultor saber dar respostas autênticas, sem quebrar o relacionamento, pois em geral existe uma forma sutil de resistência à consultoria.

BOND (1999, p.23) levanta uma lista de perguntas, através de um questionário que estará avaliando critérios que os clientes usarão para a avaliação da consultoria. Dentre os pontos mais importantes estão o reconhecimento do tempo dedicado ao trabalho, do entendimento do problema do cliente, do correto levantamento de dados e informações para solução do problema, da forma de parceria de desenvolvimento do trabalho, como foi a apresentação do resultado do trabalho e se o cliente contrataria

novamente o consultor.

O autor faz referência às questões acima como alguns dos pontos que o cliente deve considerar quando completado o contrato do trabalho ou projeto de consultoria. Em alguns casos a avaliação é informal, com o cliente e outros funcionários discutindo o desempenho. Em outros casos, a discussão sobre o trabalho é mais formal, e o cliente discute partes específicas do trabalho. É muito importante, também neste momento, saber ouvir o que o cliente está falando. Ele também apresenta alguns formulários para acompanhamento dos trabalhos, formulários estes que permitirão ao final do projeto uma auto avaliação do consultor. Estes formulários administram o processo de consultoria, determinam prioridades, acompanham datas e pesquisas que devem ser desenvolvidas.

Outro ponto importante que o autor sugere faz referência ao próprio consultor responder a duas perguntas que também foram feitas aos clientes: "*Por que eu contrataria esse consultor no futuro?*" e "*Porque eu não contrataria esse consultor para trabalhar no futuro?*". Estas respostas, segundo o consultor, devem levar a avaliar o nível de conhecimento do consultor, seu talento e habilidades, podendo indicar algumas áreas em que seja necessário trabalhar mais para se tornar um bom consultor especializado.

Ainda como indicador, BOND (1999, p. 26) afirma que é com base na análise dos benefícios oferecidos e do valor cobrado que o cliente contrata os serviços de consultoria. Esta lista possui afirmações bem pontuais tais como: prazos a serem cumpridos, sigilo das informações e disponibilidade de tempo para solucionar o problema, mas também alguns pontos mais subjetivos como: habilidade em ouvir, em trabalhar em conjunto e habilidade analítica. Estes serão indicadores que converterão a proposta em contrato fechado, pois promovem a venda do seu produto.

O próprio processo de avaliação e acompanhamento de projetos permite a avaliação dos impactos para a empresa. Seja através de valores, como por exemplo menos

horas em processos produtivos podem ser valoradas, ou até mesmo mais segurança e qualidade, que estarão impactando a satisfação de clientes e gerando índices de satisfação e fidelidade maiores para a empresa.

No caso de consultoria, também os indicadores estão relacionados com os três capitais do modelo de CAVALCANTI e GOMES: Relacionamento, Intelectual e Estrutural. Esta, como uma empresa de prestação de serviços também deve ter índices de forma a medir e valorizar estes capitais e constar do balanço de sua empresa.

Podemos, em síntese, afirmar que apesar da consultoria ser uma atividade muito antiga, pois existe há séculos, segundo BOND (1999, p.16), esta também é uma atividade muito moderna e traduz a essência das necessidades das empresas no século XXI. Os produtos e serviços que o consultor tem para oferecer a seus clientes está baseado no conhecimento e na capacidade de customização para cada caso, nos remetendo assim à inovação e ao capital intelectual. Mais ainda, o consultor deve saber se relacionar de uma forma muito madura, pois os profissionais se tornam muito defensivos em momentos em que se sentem vulneráveis, reconhecendo assim a importância do capital de relacionamento. O entendimento do mercado e das práticas dos concorrentes e das tendências globais em nível de economia e gestão é um fator de suma importância para o desempenho da função de consultoria. Desta forma visualizamos a importância do Capital Ambiental. A própria concorrência na oferta de produtos e serviços exige do consultor ter uma estrutura organizacional capaz de sustentar a qualidade e saúde financeira do negócio. Desta forma o Capital Estrutural também tem uma influência de peso de influência para a atividade de consultoria. Constatamos assim a importância de todos os capitais do modelo de CAVALCANTI e GOMES.

5. CONCLUSÃO

Tanto no setor de varejo como no de consultoria, o sucesso de uma empresa está baseado na capacidade que ela tem de identificar, adquirir, manter e aumentar o número de clientes rentáveis. Estes geram lucros e trazem o retorno esperado pelos acionistas. A forma destes setores alcançarem os clientes é através de vários canais, tais como: *call center*, vendas, marketing, palestras, cursos, web, etc. E através de cada um desses canais são armazenados dados e informações específicos sobre os clientes, fornecedores, funcionários, processos e metodologias. Estes muitas vezes são redundantes, e, em outras, discrepantes quando cruzados por toda a organização. Também existem as informações não armazenadas como os *insights* e o conhecimento tácito. Como se não bastasse, nos últimos anos as empresas têm passado por processo de fusões ou aquisições, aumentando significativamente a complexidade de criar e manter uma visão única e assim atingir os clientes. E, ainda, as empresas também ampliaram suas atuações em várias regiões geográficas, o que gerou muitas vezes redundância e retrabalho na geração de soluções para os clientes.

Ao definir sua visão, os gerentes da empresa tem como objetivo perpetuá-la no futuro. Para isto, é necessário alcançar vantagem competitiva sustentada que deve ser nutrida da fonte do conhecimento. Este conhecimento ou é pré-existente ou pode ser criado, e seu acesso ou sua criação deve estar disponível em praticamente todas as organizações e para todos seus componentes. No entanto ele está espalhado pelas diversas áreas ou departamentos, em inúmeras e incompatíveis plataformas tecnológicas, na cabeça de algumas pessoas, em livros, em comunidades específicas. Em alguns casos falta apenas que as pessoas se reunam e trabalhem juntas para criá-lo. Além disso, o conhecimento se relaciona com a empresa e deve ser monitorado através de diferentes capitais: o Intelectual,

o Estrutural, o de Relacionamento e o Ambiental. A implementação da estratégia da gestão do conhecimento vem a prover a estrutura necessária para as empresas alcançarem seus objetivos através do gerenciamento dos ativos do conhecimento.

Qualquer que seja a maneira de se analisar e subdividir o conhecimento em uma organização, devemos sempre atentar para o fato de que são as pessoas quem o produzem. Este fato, por si só, já é uma pista de que o assunto é complexo, com muitas variáveis e com certeza não funciona de modo cartesiano. Assim, a gestão, criação e utilização de todo conhecimento envolvido na elaboração e comercialização de produtos e serviços é o fator crítico de sucesso que as empresas devem perseguir para garantir não só sua parcela de mercado mas também a sua sobrevivência.

Através da criação e organização dos quadros das tipologias identificamos os autores, a forma de relacionamento e os indicadores para cada modelo. Desta forma fizemos a classificação e escolha de modelo. Entendemos a grande similaridade destes e identificamos a importância e distinção do capital ambiental encontrado no modelo escolhido. A empresa precisa olhar para fora, para o ambiente em que está inserida, para poder desenhar seu caminho. Escolhemos, portanto, para análise dos setores de varejo e consultoria, o modelo de CAVALCANTI e GOMES - Inteligência Empresarial, que deve ser aplicado para auxiliar as empresas na implementação da gestão de conhecimentos, e ter sucesso seguindo seus planejamentos estratégicos. Neste modelo de gestão não existe a princípio hierarquia de importância entre os capitais. A importância relativa vai depender do grau de desenvolvimento da organização e do seu tipo de negócio. Este modelo completa e aperfeiçoa os conceitos utilizados nos modelos de SVEIBY (1998), STEWART (1998) e EDVINSSON (1998), também apresentados ao longo do trabalho.

Assim como muitos setores da economia, o varejo acompanhou nos últimos anos uma forte revolução comercial. Observou-se a criação de novos canais para

venda de produtos e serviços, a mudança na forma de comunicação e conquista dos clientes, a própria visão e posicionamento do cliente perante a indústria, a revisão da cadeia de valor através de muitas inovações e formas de relacionamento com fornecedores, a velocidade necessária para apresentar aos clientes novidades, o curto prazo em que produtos e serviços se tornaram perecíveis. A sobrevivência das empresas deste setor está ligada a novas formas de gerir os negócios.

Como solução, apresentamos para o setor de varejo a implementação do modelo de gestão de conhecimento – Capitais do Conhecimento. Esta proposta traz as seguintes vantagens:

- A atuação das empresas com base no modelo de negócio Inteligência Empresarial que está baseada no tripé: Inovação, Empreendedorismo e Conhecimento.

A inovação através de produtos ou serviços vêm a diferenciar, criando valor agregado, garantindo a conquista e fidelidade do cliente e um posicionamento mais rentável destes produtos e serviços;

O Empreendedorismo sem risco, no qual as ações bem assessoradas e com base na Inteligência Competitiva têm todas as chances de serem bem sucedidas. O espírito empreendedor, que estava naturalmente mais ligado a profissionais mais jovens e a unidades secundárias de empresas, atualmente é uma premissa básica para o sucesso. Desta forma ao lançarem novidades as empresas varejistas precisam ter fôlego para aguardar o cliente incorporar as novidades.

O conhecimento, que deve ser contínuo, algumas vezes generalista, mas na maioria das situações, principalmente em formas de trabalho de força-tarefa, deve ser especialista. Esta é a base do tripé e de toda a estratégia.

- Uso da Inteligência Competitiva com ênfase na postura ética - a partir do desenvolvimento deste processo, as empresas de varejo passaram entender o cliente e a

concorrência, buscar soluções que atinjam as expectativas dos clientes, buscar desenvolver produtos e serviços com preços competitivos, e a não trabalhar de forma estanque ao ambiente externo. As ações tanto táticas como estratégicas tomadas com base na Inteligência Competitiva passaram a ter muito mais chance de sucesso.

- Mapeamento dos processos e das competências - trazendo dinâmica, rapidez nas ações necessárias, desde a criação de ações táticas, solução de problemas, criação de forças tarefas e até mesmo em reestruturações de unidades.
- Desenvolvimento de projetos de melhoria de relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros, envolvendo-os desde o desenvolvimento do produto e garantindo a comunicação contínua.

Os principais capitais para o setor de varejo dependem do ângulo que estaremos abordando e que foram destaques no estudo:

- Cliente e Fornecedor- o principal capital é o capital de relacionamento, que deve ser cultivado e estar mapeado a serviço da empresa.
- Estruturas organizacionais - pode-se destacar o capital estrutural como o principal entre os quatro capitais. Estas estruturas são mais flexíveis e horizontalizadas.
- Gerentes - Estes estão ligados a dois capitais: o intelectual e o de relacionamento. Os que se adaptarem à estratégia serão os gerentes do conhecimento, os que estiverem acomodados e não acreditarem na educação contínua estarão fora do contexto.
- pessoal de frente - O capital de relacionamento é o capital mais importante para os profissionais que atendem diretamente os clientes, e as empresas não devem depender destes em si e sim agregar diferentes ferramentas para que estes trabalhem melhor, assim o capital estrutural também é importante.
- Inteligência Competitiva- tem como principais capitais o ambiental e o estrutural. Tem um grau de importância tão grande que já foi destaque como suporte à criação de

vantagem competitiva.

- Indicadores - Estes estão relacionados com os três capitais: relacionamento, intelectual e estrutural. O objetivo é criar métricas e poder disponibilizá-las em relatórios financeiros.

Em suma, podemos considerar que para o setor de varejo o principal capital é o capital de relacionamento. É através deste que as empresas conquistam e mantêm seus clientes e fornecedores. Mas também vemos no capital estrutural uma grande importância, pois é com ele que se desenvolvem os projetos e processos, que estão por trás dos profissionais que atendem diretamente estes clientes e fornecedores. Assim como o capital intelectual tem seu grau de importância, formado por profissionais que têm capacidade de desenvolver produtos e serviços necessários para oferecer no varejo. E por fim o capital ambiental, que é o ponto diferencial do modelo e permite a análise da empresa em um ambiente competitivo, com regras governamentais, acompanhando a economia do país e do mundo. Podemos concluir que existe uma sinergia muito grande de todos os capitais e que todos têm relação com o setor estudado.

O setor de consultoria tem vivenciado uma grande evolução do seu papel em relação às organizações, incrementando as participações destas em várias áreas de atuação. É um segmento do setor de prestação de serviços que tem crescido muito. Nas últimas décadas, as estruturas organizacionais foram revisadas e terminaram encolhendo. Isto ocorreu em função do aumento de competitividade e algumas vezes com a justificativa da redução de custo. Assim, novos projetos tiveram que ser desenvolvidos para suportar as empresas na busca da sobrevivência. Bem de acordo com a filosofia dos modelos de gestão de conhecimento, alguns autores consideram o consultor como um agente externo à organização que ensina aos gerentes desta a implementar e a controlar os projetos desenvolvidos. Esta definição nos remete a aprendizado, transmissão de conhecimento e

inovação, conceito básico da estratégia.

O modelo de gestão de conhecimento Capitais do Conhecimento é um diferencial para dar suporte a esta atividade principalmente devido à capacidade do consultor de passar este conhecimento acumulado, ou seja, o capital Intelectual. Portanto, a consultoria é a venda de conhecimento. Também é muito importante o capital de relacionamento, pois o consultor está a cada momento sendo reavaliado e confirmando a venda de seus serviços. Assim sendo, é muito importante ele se relacionar com os clientes e ganhar sua confiança. De forma alguma podemos deixar de citar a importância da implementação do modelo de negócio Inteligência Competitiva. O consultor precisa ter todo um conhecimento do meio em que a empresa está inserida para poder orientar e desenvolver projetos, validando assim a importância do capital Ambiental. Finalmente este só terá agilidade com base em um capital estrutural bem organizado. Novamente podemos observar que neste modelo de gestão do conhecimento o fluxo de informações possui sinergia e todos os capitais muito valor.

Como este estudo foi desenvolvido em base teórica, podemos propor uma continuidade em que haja:

- desenvolvimento de um estudo empírico, em que empresas dos setores varejo e consultorias que implementaram o modelo escolhido devam ser selecionadas e analisadas, e identificados os principais pontos de vantagem competitiva;
- A partir destes estudos também pode-se desenvolver métricas e indicadores, que irão medir de forma adequada os ativos intangíveis.

Finalmente podemos concluir que a estratégia de gestão do conhecimento será a estratégia que ajudará na sobrevivência de organizações através da criação de vantagens competitivas sustentáveis e que o conhecimento é a matéria prima mais importante desta estratégia.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEE, Verna. **Knowledge Management**. Online. Documento capturado em 30/08/2000. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.media-access.com/whatis.html>.
- ALVES-MAZZOTI, ALDA JUDITH. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANGELO, Claudio Felisoni - coordenador. Vários autores: Grupo de participantes do Provar - Programa de Administração de Varejo. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- ARTHUR, Brian. W. **Increasing Returns and the New World of Business**. Harvard Business Review. Jul-Aug, 1996, pp 100-109.
- BARROSO, Antônio Carlos, Gomes, Elisabeth Braz Pereira. **Tentando Entender a Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: RAP, 1999.
- BARCLAY, Rebecca, MURRAY, Philip. **What is Knowledge Management**. Online. Documento capturado em 30/08/2000. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.media-access.com/whatis.html>. Knowledge Management Associates, 1997.
- BLACKWELL, Roger D.. **Da criação ao mercado: reinventando a cadeia de suprimentos do varejo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**. São Paulo: Makron, 2001.
- BOND, William J.. **Vôo Solo: criando e conduzindo uma empresa de consultoria**. São Paulo: Nobel, 1999.
- CAVALCANTI, Marcos, GOMES, Elisabeth. **A nova riqueza das organizações: Os capitais do conhecimento**. Revista TN Petróleo: 2000.
- CRIE (Centro de Referência em Inteligência Empresarial) – UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro). **O que é Gestão do Conhecimento**. Online. Documento capturado em 30/08/2000. Disponível na Internet via WWW. URL: http://www.crie.coppe.ufrj.br/kmtools/main_conhecimento.html
- DAVENPORT, Thomas, PRUSAK Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE MASI, Domenico. **O Trabalho Segundo De Masi**. Entrevista à revista Inteligência Empresarial, 1999.
- DOSI, Giovanni, FREEMAN, Christopher, NELSON, Richard, SILVERBERG, Gerald, SOET, Luc. **Technical Change an Economic Theory**. London - New York: Pinter, 1988.
- DOSI, Giovanni. **Globalização, Tecnologia & Desenvolvimento**. Entrevista à revista Rumos, 1997.

- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Editora Pioneira, 2001.
- EDVINSON, Leif, MALONE, Michael. **Capital Intelectual: Descobrimdo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- FIGUEIREDO, Paulo N. **Acumulação de Competências Tecnológicas e Processos de Aprendizagem: Estruturas Conceituais e Experiências de Empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 10ed.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, **Gestão do Conhecimento** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, **Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- JAPIASSU, HILTON FERREIRA. **Introdução ao Pensamento Epistemológico**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.
- LEONARD-BARTON, Doroty. **Nascentes do Saber: Criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- MARTINS, Gilberto e Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- MELLO, A.M.V., BURLTON, R. **Gestão do Conhecimento na Perspectiva de Negócios**. Online. Documento capturado em 15/03/2000. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.ubq.org.br>
- MOCSÁNYI, Dino Carlos. **Consultoria: o que fazer, como vender**. São Paulo: Gente, 1997. WWW. URL: <http://www>.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVIERA, Djalma de Pinho Rebouças. **Manual de Consultoria: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSSATTO, Maria Antonieta e Cavalcanti Marcos. **Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento e sua Implantação Prática no Departamento de Informática da Eletrobrás**. Online. Documento capturado em 28/08/2001. URL: <http://www.crie.coope.ufrj.br>
- RUST, Roland, ZEITHAML, Valerie, LEMON, Katherine. **O Valor do Cliente: o Modelo Que Está Reformulando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- TENGE, Peter. **As Cinco Disciplinas**. HSM Management, N.9, Julho-Agosto. Barueri: Editora Savana, 1998.

SILVERSTEIN, Michael e STALK Jr, George. **Rompendo Hábitos de Consumo: Potencializando as Oportunidades com Criatividade, Flexibilidade e Coragem.** 7. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus 1998.

SVEIBY, Karl E., *What is Knowledge Management.* Online. Documento capturado em 31/08/2000. Disponível na Internet via WWW. URL: <http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html>. Áustria: 1996

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando Conhecimento.** Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TOFLER, Alvin , TOFFLER, Heide. **Powershift: as mudanças do poder.** Rio de Janeiro:Record, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. **Varejo: modernização e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 1998.

Sites da Internet:

DESCRIÇÃO	SITE
Centro de Referência em Inteligência Empresarial	http://crie.ufrj.br
Knowledge Mangement for the New World o Business	http://www.brint.com
KM World	http://www.kmonline.com
OECD	http://www.oecd.org
Harvard University – John Kennedy School of Government	http://www.harvard.edu
Haward Business Review	http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/index.html
Arthur Andersen	http://knowledgespace.com
CIO Enterprise Magazine	http://www.cio.com
University of North Florida	http://unf.edu