

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A TOMADA DE DECISÃO ALIADA A PROCESSOS – O CASO DA EMPRESA GEOLOCALIZAÇÃO X

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND DECISION MAKING ALLIED TO PROCESSES - THE CASE OF THE COMPANY GEOLOCALIZATION X

Diogo Gabriel Teixeira de Gouvêa*
Pedro Senna**
Renan Machado***
Marina Motta****
Rafael Cavalcanti de Jesus*****

RESUMO

Este trabalho busca trazer luz sobre a questão da gestão do conhecimento e sua aplicação por meios de processos que possibilitem a melhor tomada de decisão do gestor e sua equipe. O estudo de caso foi elaborado em conjunto com a empresa Geolocalização X, fundada em 2017 e, segundo seus funcionários definem, uma empresa de TI, big data e inteligência de mercado, sendo um software especializado em geomarketing que processa mais de 28 milhões de informações em nível de quarteirão. O fundador da empresa passou pelo dilema comum que muitas empresas enfrentam, que é entender como levar os conceitos de negociação, precificação e definir as etapas do processo para que as ações da empresa ocorram com homogeneidade sem perder o conhecimento. Qual preço cobrar? Como negociar? Deixaremos lições das vitórias e fracassos para os futuros colaboradores tomarem melhores decisões? Estes foram os principais problemas enfrentados no início da operação da empresa e, para tal, foram avaliados três processos da empresa, o “funil de vendas”, a diferença de precificação de projetos e o processo de desenvolvimento de novos negócios. Os resultados da aplicação de processos para as necessidades da empresa sugerem um efeito positivo para a tomada de decisão tanto do gestor como de seus liderados na realização de negócios gerando o crescimento da empresa.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Tomada de decisão. Processos.

ABSTRACT

This work seeks to shed light on the issue of knowledge management and its application by means of processes that enable the best decision making of the manager and his team. The case study was developed jointly with the company Geolocation X, founded in 2017 and,

* IBMEC-RJ. diogogabriel16@gmail.com

** CEFET-RJ. pedro.sennavieira@gmail.com

*** IBMEC-RJ. machado.renan.rsm@gmail.com

**** COPPE-RJ. marinapmota@hotmail.com

***** IBMEC-RJ rafael2cavalcanti@hotmail.com

according to its employees, an IT company, big data and market intelligence, being a software specialized in geomarketing that processes more than 28 million information at block level. The company's founder went through the common dilemma that many companies face, which is to understand how to take the concepts of negotiation, pricing and define the stages of the process so that the company's actions occur with homogeneity without losing knowledge. What price to charge? How to negotiate? Will we leave lessons from victories and failures for future employees to make better decisions? These were the main problems faced at the beginning of the company's operation and, for that, three company processes were evaluated, the “sales funnel”, the difference in project pricing and the new business development process. The results of the application of processes for the company's needs suggest a positive effect for the decision making of both the manager and his followers in conducting business, generating the company's growth.

Keywords: Knowledge management. Decision making. Processes.

Introdução

O conhecimento é informação que muda alguma coisa ou alguém, seja por se tornar motivo de ação, ou fazendo um indivíduo (ou uma instituição) capaz de ação diferente ou mais efetiva (DRUCKER, 1986).

O objetivo do estudo será aplicar conceitos de gestão de conhecimento e gerenciamento de negócios para melhor tomada de decisão nas ações do cotidiano na empresa de Geolocalização X, fundada em 2017, com o desafio que muitas novas empresas enfrentam ao adaptar a visão de negócio em prática, ou seja, ter ao mesmo tempo uma equipe capacitada em processos bem definidos.

A disciplina de gerenciamento de processos de negócios (Business Process Management - BPM) investiga métodos e técnicas para organizar processos empresariais de uma forma eficiente e eficaz (DUMAS *et al.*, 2013). Ter os processos bem definidos foi um dos primeiros passos da empresa Geolocalização X para conseguir estabelecer um padrão de negociação e posterior cobrança em planos que atendessem às necessidades de seus clientes contratados.

O estudo será dividido no primeiro capítulo na revisão de literatura e definição de gestão do conhecimento, seus tipos e aplicações. No segundo capítulo, será abordada a gestão do conhecimento e o gerenciamento de processos do negócio, que juntos serão demonstrados na terceira parte, do estudo de caso da empresa Geolocalização X.

Por fim, a conclusão do artigo trará uma visão da eficiência ou não da aplicação os processos abordados na tomada de decisão de gestores e estabelecimento de planos e diretrizes operacionais. O objetivo do caso é auxiliar empresas com perfil semelhante, ou seja, recentemente fundadas e com a necessidade de alcançar um direcionamento claro no atingimento de seus objetivos.

Gestão do Conhecimento

O conhecimento pode ser classificado em: conhecimento popular ou senso comum, conhecimento científico, conhecimento religioso e conhecimento filosófico. As principais características destes tipos de conhecimento são, para o popular, baseadas na imitação e na experiência pessoal, valorativo, subjetivo, assistemático, acrítico, superficial, verificável e falível. Para o conhecimento científico, é obtido de modo racional, objetivo, conduzido por meio de procedimento científico factual, sistemático crítico, verificável e falível (Lakatos e Marconi, 1991). Conhecimento também pode ser definido como informação aliada a experiência, contexto, implementação e reflexão (Davenport, 1998).

O conhecimento se torna significativo quando é visto no contexto de cultura, que evolui de crenças e filosofia (ALLE, 1997). A capacidade de agir sobre uma informação e torná-la valiosa também define conhecimento (SVEIBY, 1997). Nas organizações, o conhecimento se torna presente não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas, normas e culturas.

É importante que uma organização tenha uma compreensão clara do que a gestão do conhecimento significa para suas operações. Gestão do conhecimento é um termo que descreve uma variedade de tipos de iniciativas que compartilham recursos informativos concretos, acessam evidências disponíveis, e gerenciam como os indivíduos trabalham juntos para compartilhar seus conhecimentos de forma eficaz para apoiar metas organizacionais e alcançar alto desempenho (ZIPPERER; AMORI, 2011).

A gestão do conhecimento é o processo pela qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002). Muitas organizações estão procurando implementar a Gestão do Conhecimento como uma maneira de melhorar a estrutura e a qualidade do negócio.

Sem conhecimento para administrar, não haveria gestão do conhecimento. O conhecimento refere-se basicamente a uma coleção ou um corpo de informações. Isso pode significar que a informação está embutida na forma de teorias, processos, sistemas, ou pode ser expressa em opiniões, teorias, ideias e análises (BALOH; DESOUZA; PAQUETTE, 2011).

Agora é uma questão de diferenciação e sobrevivência para uma organização capitalizar seu conhecimento (“Saber de onde viemos, onde estamos, para saber melhor para onde vamos”), para compartilhar inteligência individual à inteligência coletiva”) e criar constantemente novos conhecimentos (“Criar, inovar para sobreviver”) (ERMINE, 2018, p. 9).

Existem diversos tipos de modelos de Gestão do conhecimento que dão ênfase às organizações. Todos eles são compostos por processos, em muitos momentos específicos e em outras vezes sobrepostos. Os principais processos presentes nos modelos de Gestão do conhecimento aplicados a uma organização, são (EUSTACE, 2003):

- Identificação: consiste em identificar as competências críticas para o sucesso da organização (competências essenciais). Segundo Beckman e Liebowitz (1998), citados por Tarapanoff (2001) “essas competências devem refletir, apoiar e estarem alinhadas com a missão, valores e visão do negócio”.

- Captura: aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais da organização. Algumas das fontes de conhecimento são os especialistas e profissionais locais, clientes e fornecedores internos e sistemas de gestão da organização; publicações, serviços de consultoria, congressos e conferências e seminários.

- Seleção e validação: objetiva-se filtrar o conhecimento, avaliar sua qualidade e sintetiza-lo para fins de aplicação futura. Nem todo conhecimento gerado, recuperado ou desenvolvido deve ser armazenado na organização.

- Organização e armazenagem: busca-se garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de tecnologia da informação – sistemas de armazenamento. Cabe observar que se deve analisar “o que armazenar”, ou seja, Que conhecimento a organização quer ou deve guardar? De que conhecimento a organização

necessita? Que conhecimento pode ser ignorado ou descartado? Qual a melhor forma de recuperar o conhecimento?

- Compartilhamento – acesso e distribuição: trata-se da difusão do conhecimento a toda a organização. Nesta fase o uso de tecnologia da informação, e consigo a necessidade pela inovação tecnológica é absolutamente necessário. Um mecanismo capaz de disseminar o conhecimento automaticamente é fundamental nesse contexto. Pode-se citar também como exemplo o Portal Corporativo de uma organização.

- Aplicação: efetivo uso dos conhecimentos acumulados em situações reais da organização, de modo a produzir benefícios concretos: melhoria de desempenho, lançamento de novos produtos, conquista de novos mercados.

- Criação de conhecimento: processo que envolve a aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação e inovação.

De forma geral, esses sete passos que compõem o processo da gestão do conhecimento podem ser explicados, de forma mais resumida, usando-se como base o dia-a-dia de uma organização:

- O mecanismo para reunir informações deve ser ético, que aliás é um dos requisitos básicos para quaisquer processos que ocorrem em empresas sólidas e que executam suas funções com seriedade.

- Todos os membros da organização coletam experiências e ideias em seus ambientes de trabalho.

- A organização deve formalizar o processo de transferência de melhores práticas.

- O conhecimento tácito (oculto) é valorizado e transferido para a organização toda.

Mas para Tarapanoff (2001) existem outros fatores além desses sete já descritos, que também devem ser considerados importantes no processo da Gestão do Conhecimento, que são:

- Liderança: sem o compromisso e o direcionamento por parte da direção da organização, a eficiência e eficácia da Gestão do Conhecimento fica altamente comprometida.

- Cultura organizacional: todos os envolvidos no processo organizacional devem estar comprometidos com o processo de Gestão do Conhecimento. É altamente inviável, por

exemplo, o compartilhamento do conhecimento em uma organização onde não ocorre o compromisso de todos.

- Medição, avaliação e recompensa: devem necessariamente existir práticas de medição, avaliação e mesmo recompensa, objetivando garantir receptividade, apoio e compromisso com a organização do conhecimento. Assim, deve-se ter parâmetros para o desempenho, o comportamento e as atitudes dos colaboradores.

- Tecnologia da informação (TI): o uso da TI é fundamental para o armazenamento, disponibilização e compartilhamento de conhecimento, objetivando torna-lo acessível em qualquer parte, a qualquer tempo e em qualquer formato. Algumas das ferramentas de TI utilizadas para a Gestão do conhecimento nas organizações são as seguintes: mapeamento do conhecimento; bancos de dados relacionais; data mining, data warehousing; ferramentas de busca; ferramentas de colaboração e de compartilhamento de conhecimento que incluem internet videoconferência; workgroups, newsgroups, grupos de discussão, correio eletrônico, intranet e internet.

Portanto, devem ser considerados não só os fatores do processo expressos neste capítulo como muitos outros, que são constantemente estudados e em atualização ainda mais rápida, se considerarmos o avanço da tecnologia, da ciência e da capacidade dos estudiosos sobre o tema.

O Gerenciamento de Processos do Negócio e a Gestão do Conhecimento

A disciplina de gerenciamento de processos de negócios (Business Process Management - BPM) investiga métodos e técnicas para organizar processos empresariais de uma forma eficiente e eficaz (DUMAS *et al.*, 2013). A ideia chave do BPM envolve a melhoria dos processos de negócios, redesenhando os sistemas de informação para melhor apoiar as pessoas que estão trabalhando no processo. O gerenciamento de processos do negócio é considerado uma prática recomendada de princípio de gestão para ajudar as empresas a manter uma vantagem competitiva.

Pessoas e cultura são elementos centrais do BPM. O PCG gerencia o SAP Process Map e fornece padrões de BPM em toda a SAP como projetar, medir e melhorar processos.

Ele também gerencia a comunidade de BPM, o que implica educar os Gerentes de Processo na metodologia BPM (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

A integração de gestão do conhecimento e gerenciamento de processos do negócio é dada pelo exemplo de dois processos principais, vendas e execução de processos. O processo de vendas está em contato próximo com o cliente, e seu foco está na entrega a maneira mais eficaz e eficiente, ou seja, a aplicação do conhecimento para superar as expectativas. A execução do processo, por outro lado, leva a cuidar de que os processos sejam executados corretamente, o que requer organização e gerenciar os recursos necessários para atingir a meta.

O caso da empresa Geolocalização X

A empresa avaliada é, conforme seu CEO, uma empresa de TI, big data e inteligência de mercado, sendo um software especializado em geomarketing, denominado aqui de Geolocalização X. Processam mais de 28 milhões de informações em nível de quarteirão. Com abrangência nacional, o software da empresa em questão fornece informações socioeconômicas, mercadológicas, de consumo e de todas as empresas ativas. Centralizam e exibem informações complexas de forma simples, rápida e 'intuitiva. A adesão ao sistema em questão funciona por meio de assinatura de clientes, que pagam uma mensalidade e a empresa define a melhor customização possível com menos risco e custo, as estratégias de expansão, marketing e vendas do contratante. Possuem pacotes de assinatura que atendem do pequeno franqueado até a grande franqueadora.

O início do negócio, em 2017, teve o desafio que muitas novas empresas enfrentam adaptar a visão de negócio em prática. Nesse momento, o mais importante é ter uma equipe capacitada para, junto com os criadores, identificar as oportunidades e entender os conhecimentos necessários para atingir o objetivo desejado.

A concorrente, aqui chamada de Y, tinha 8 anos de mercado até então, um escritório com 150 funcionários e clientes desde pequenas a enormes corporações. Era considerada um fenômeno no mercado de geolocalização, denominada por ela como a plataforma do geomarketing. Esta empresa Y possuía uma tecnologia ainda mais avançada que a empresa

Geolocalização X, porém aliada a isso, um valor de mensalidade muito acima do que a X estava disposta a cobrar.

O primeiro processo que a empresa Geolocalização X se aprofundou foi na cobrança e pagamento aos clientes, ou seja, como conseguir fazer a empresa desempenhar sua missão de crescimento e dividir a ferramenta de acordo com o que um determinado cliente desejasse. O primeiro cliente foi uma rede franqueadora da cidade do Rio de Janeiro e tornou-se um marco na construção deste processo, pois naquele momento o franqueador desejava o pacote de estabelecimentos com objetivo de mapear a concorrência e avaliar o potencial das regiões específicas na cidade do Rio de Janeiro. Desta forma, após conhecer a necessidade de seu primeiro cliente, e, entendendo que nem todos necessitariam das mesmas funcionalidades, surgiu o processo de segmentar os clientes em dois grupos, Light e Pro.

Para o plano light foi estabelecido para empresas como a rede franqueadora do primeiro contato, ou seja, micro e pequenos empreendedores com presença em uma ou algumas cidades. Já o plano Pro é recomendado para empresas com presença em múltiplas cidades, estados ou abrangência nacional. As diferenças entre ambos, além do investimento mensal (Pro cerca de três vezes mais caro), consistiam em suporte e abrangência do software (figura 1). Os parceiros poderiam escolher entre planos mensais, trimestrais ou anuais, sendo a opção anual com o melhor custo-benefício.

LIGHT	PRO
1 USUÁRIO	2 USUÁRIOS
2 CIDADES	TODAS AS 5.565 CIDADES DO PAÍS
SUPORE POR E-MAIL	SUPORE POR E-MAIL/WHATSAPP
EXPORTAÇÃO DE 1.000 LEADS/MÊS	EXPORTAÇÃO DE 5.000 LEADS/MÊS
EXPORTAÇÃO DE 5 RELATÓRIOS/MÊS	EXPORTAÇÃO DE 25 RELATÓRIOS/MÊS
ATÉ 10 PONTOS / ÁREAS PERSONALIZADOS	ATÉ 1.000 PONTOS / ÁREAS PERSONALIZADOS
ATÉ 10 INPUTS DE INFORMAÇÕES PRÓPRIAS	ATÉ 100 INPUTS DE INFORMAÇÕES PRÓPRIAS

Figura 1: Diferença entre os planos Light e Pro da Geolocalização X

Fonte: Dados extraídos da empresa, Elaborado pelo autor

Os primeiros negócios foram relevantes para entender como agir com os demais e o que esperava da empresa. E se o sucesso fosse tamanho que, ao invés de uma negociação, fossem 3, 10, 15 simultaneamente? A empresa estava em seu início e, sem equipe formada em vendas, o CEO teve que conduzir boa parte da negociação. Software em evidência, marketing ativo e principalmente uma equipe capaz de fazer o negócio crescer foram passos essenciais e com isso, decidiram criar o funil de vendas, basicamente um processo desenhado para que desde o vendedor iniciante até o mais experiente tivesse a clareza de como negociar e simplesmente vender a empresa de maneira positiva em seu dia a dia. Focou-se, dessa forma, o processo de gestão do conhecimento (figura 2).



Figura 2: Funil de Vendas da empresa Geolocalização X
Fonte: Dados extraídos da empresa, Elaborado pelo autor

A direção da empresa definiu por meio deste processo (figura 2) seu objetivo final e todas as etapas necessárias para o fechamento de vendas e a tomada de decisão do negócio, sendo dividida em oportunidade, conexão, qualificação, apresentação, “follow-up”, negociação e por fim o fechamento. Etapas que desde o mais jovem ao mais experiente deveriam cumprir e que garantiriam o sucesso do negócio, ou seja, as decisões eram tomadas com maior clareza. Junto com a análise gráfica, de fácil memorização da equipe, foi feito um manual que explicava melhor como deveria ser tratada cada etapa com exemplos de frases impactantes e identificação do perfil do seu cliente “prospect”.

Além do processo em vendas (figura 2), a empresa definiu etapas de processo desde o conhecer o cliente para entender o plano que mais se adequa, a necessidade que o software poderá atender, sendo Light ou Pro, a periodicidade do projeto (anual, trimestral ou mensal). Após isso, colocou-se uma etapa específica para que o representante de vendas apresente sempre a vantagem do plano anual, seja essa a opção do cliente, ou não. A empresa concede 7 dias de utilização grátis com 80% da funcionalidade do sistema em caso de necessidade

por usuários indecisos e o vendedor precisará verificar a utilização desta ferramenta. Por fim, ou o negócio será concretizado e, em caso de a negociação declinar, cabe ao representante a gentileza e presteza de entrar em contato 15 dias depois agradecendo e se colocando à disposição para, desta forma, conseguir inclusive contatos adicionais do usuário que, neste caso, não viu vantagem no software. O processo foi descrito de forma clara na figura 3 e é apresentado pelos líderes da empresa nas reuniões com novos contratados.

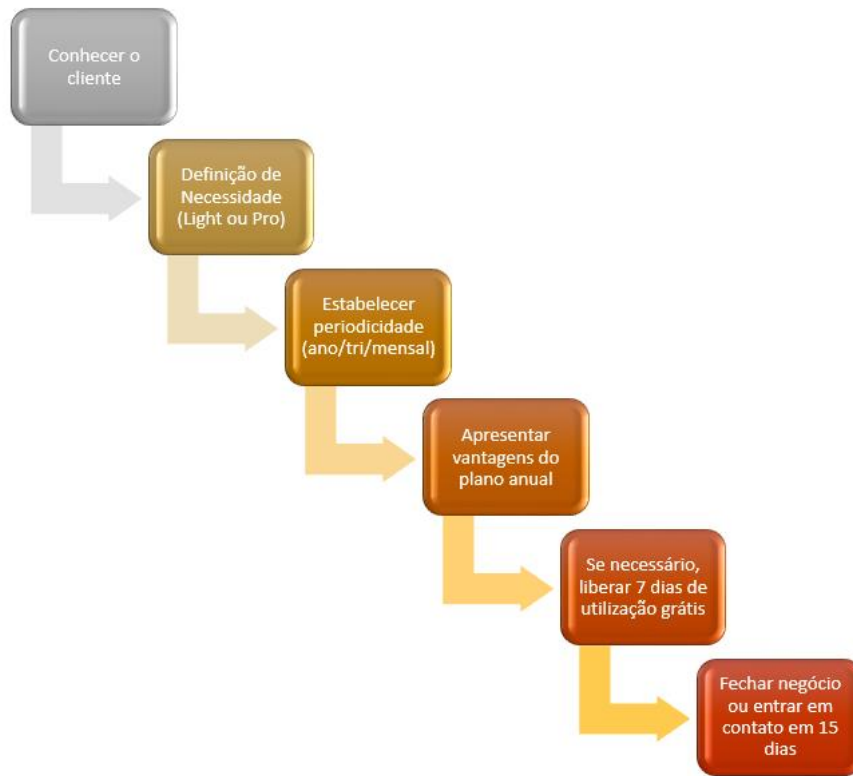


Figura 3: o processo de desenvolvimento de novos negócios

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerações Finais

A atenção da empresa com a gestão do conhecimento foi um dos grandes impactos para chegar ao sucesso, pouco mais de dois meses após a implementação do processo de funil de vendas. Já são mais de 35 clientes ativos e alguns deles grandes multinacionais que resolveram migrar da empresa Y para a agora Geolocalização X. Mudanças de funcionários realmente ocorreram, porém com uma gestão de conhecimento aliada a processos bem

definidos, a perda é mínima. O nível apresentado da empresa X é tão grande que chegam a fazer uma análise de cada negociação, seja finalizada ou não. Ou seja, mesmo aqueles que fecham os negócios de maior valor possível e com clientes extremamente satisfeitos, devem documentar as etapas que poderiam colocar a negociação a perder. Há um consenso na empresa de que, mesmo que o objetivo tenha sido alcançado sem muito esforço aparente, sempre há um aprendizado a ser compartilhado.

O conhecimento assim é colocado na etapa inicial de cada processo e coube a este trabalho apresentar três destes, que foram a definição de pacotes de pagamento (Light e Pro), o funil de vendas e no processo de desenvolvimento de novos negócios. O objetivo segundo a liderança é que todo processo da empresa seja simples, de fácil explicação e entendimento gerando a propagação do conhecimento para todos os funcionários. Tais processos podem ser seguidos por diversas empresas de médio porte e novos estudos do tema podem ser desenvolvidos no objetivo de verificar seus resultados na implementação no longo prazo.

Referências

ALLEE, V. 12 Principles of knowledge management. **Training and Development**, v. 51, n. 11, p. 71-74, 1997.

CARLUCCI D.; MARR B.; SCHIUMA G. The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance. **Int. J. Technology Management**, v. 27, n. 6/7, p. 575–590, 2004.

DAVENPORT, T.; LONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Manag Rev.**, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. H. **Fundamentals of business process management**. Berlin: Springer, 2013.

DRUCKER, P. **The Frontiers of Management**. New York: Dutton, 1986.

ERMINE, J. **Knowlegde Management, The Creative Loop**, Hoboken, USA: John Wiley & Sons, 2018.

EUSTACE, C. A new perspective on the knowledge value chain. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 4, p. 588-596, 2003.

HOLSAPPLE, C. W.; SINGHB, M. The knowledge chain model: activities for competitiveness. **Expert Systems with Applications**, v. 20, p. 77-98, 2001.

HUNG, R. Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. **Total Quality Management**, v. 17, n. 1, p. 21-40, 2006.

SVEIBY, K. E. The new organizational wealth: Managing and measuring knowledgebased assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1997.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília-DF: Editora da Universidade de Brasília, 2001.

ZIPPERER L.; AMORI G. Knowledge management: an innovative risk management strategy. **Journal of Healthcare Risk Management**, v. 30, n. 4, p. 8-14, 2011.