

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO REFERENTE A IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO NA DIRETORIA COMERCIAL DA NATURA

Ricardo Müller Pereira - Natura

Marcelo Caldeira Pedroso - Antonio Carlos de Campos Pedroso e Therezinha Maria Caldeira Pedroso

Resumo

A ausência de processos estruturados de gestão do conhecimento em grandes empresas acarreta em baixa eficiência e altos custos por conta de retrabalho por perda de históricos e impacto negativo na inovação pela baixa eficiência em transferir conhecimentos já adquiridos. De acordo com o estudo da International Data Corp (BABCOCK, 2004), as 500 empresas listadas na Fortune perdem pelo menos 31,1 bilhões de dólares ao ano ao não compartilhar conhecimento. Diante desse contexto, as organizações podem perder a competitividade, tornando-se ineficientes e gerando pouco valor aos seus stakeholders. Prusak (2001) afirma que se as organizações podem gerenciar o processo de aprendizagem melhor, elas podem se tornar mais eficientes. Dessa forma, gerenciar o processo de aprendizagem, conhecido como “Learning by doing” pelo economista Kenneth Arrows ganhador do Prêmio Nobel em 1972, é uma poderosa justificativa para a gestão do conhecimento. Esse que artigo relata como a empresa Natura implantou uma área de Gestão do Conhecimento que pode reverter esse cenário desfavorável, criando um alicerce para que outras empresas possam desenvolver áreas com suas próprias características

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO REFERENTE A
IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO NA DIRETORIA COMERCIAL DA NATURA**

São Paulo, 2017

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO REFERENTE A IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO NA DIRETORIA COMERCIAL DA NATURA

RESUMO:

O estudo de caso se baseia na necessidade de melhoria da Gestão do Conhecimento na área comercial da Natura (no ano de 2009), o que acarretava em baixa eficiência e altos custos, considerando-se retrabalhos, perda de históricos e baixa eficiência em transferir conhecimentos já adquiridos, uma situação comum em muitas indústrias.

Com base em entrevistas realizadas com os integrantes originais do projeto, esse artigo avalia os impactos positivos da implantação da área Gestão do Conhecimento na empresa, consolidando aprendizados para possível uso e melhorias em empresas em contexto similar e evolução na literatura sobre o tema.

PALAVRAS CHAVE: Gestão do conhecimento, Produtividade, Informação

ABSTRACT:

The case study is based on the need to improve Knowledge Management in the commercial area of Natura (in the year 2009), which resulted in low efficiency and high costs, considering rework, loss of history and low efficiency in transferring knowledge Already acquired, a common situation in many industries.

Based on interviews with the original members of the project, this article evaluates the positive impacts of the implementation of the Knowledge Management area in the company, consolidating learning for possible use and improvements in companies in a similar context and evolution in the literature on the subject

KEYWORDS: Knowledge Management, Productivity, Information

1. METODOLOGIA

Para a realização do estudo, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, adotando o método de estudo de caso e de pesquisa qualitativa para a investigação, com uma coleta de dados primários e entrevistas em profundidade com perguntas semiestruturadas.

Foi utilizada a técnica de estudo de caso único para que, a partir do exemplo único sejam criados insights para futuras pesquisas. Segundo Mariotto et al. (2011), esse método também pode gerar teorias e conceitos:

“Outra valiosa contribuição dos casos únicos está ligada à possibilidade de generalização para a teoria. Isto significa que, por meio de um processo indutivo, é possível gerar ou transformar teorias. Este processo ocorre quando o caso permite articulações entre o contexto e os construtos, possibilitando novas construções teóricas”.

Com o objetivo de entender o caso de implantação de uma área de Inteligência com foco na Gestão do Conhecimento na Diretoria Comercial foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, adotando o método de estudo de caso e de pesquisa qualitativa para a investigação.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’. Além disso, o método de estudos de caso deve ser adotado ao se examinar acontecimentos contemporâneos (YIN, 2005). Já a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do problema, além de desenvolver abordagem, também é adequada ao pesquisador que se depara com uma situação de incerteza, e não há expectativa de resultados conclusivos (MALHOTRA, 2011).

Dessa forma, para responder aos objetivos propostos, o método de coleta de dados primário ocorreu por meio de entrevistas em profundidade, seguindo um roteiro com perguntas semiestruturadas que possibilitaram relacionar o caso de implementação de uma área de Inteligência Comercial com foco na Gestão do Conhecimento, ressaltando os benefícios, os desafios e os possíveis pontos de melhoria no modelo utilizado.

Devido ao fato de apenas determinados funcionários da Natura estarem envolvidos no fenômeno pesquisado no caso (COLLIS; HUSSEY, 2005) a amostragem escolhida foi a natural sendo bastante comum em pesquisa em Administração. Assim, foram considerados três perfis de entrevistados:

- ⊗ Colaboradores envolvidos diretamente na definição e implementação da Gestão do Conhecimento na área Comercial;
- ⊗ Colaboradores usuários e impactados pela Gestão do Conhecimento;
- ⊗ Consultores externos envolvidos diretamente na definição e implementação da Gestão do Conhecimento

Além da coleta de dados primários por meio das entrevistas, o estudo contou com dados secundários de *websites*, jornais e documentos internos da Natura e da consultoria responsável pela implementação do processo de gestão do conhecimento.

Para responder aos objetivos propostos e a pergunta central dessa pesquisa, foi elaborado um roteiro que foi utilizado nas entrevistas em profundidade (ANEXO 1). Assim, os assuntos do roteiro abordam temas como a forma como foi implementada a gestão do conhecimento na Natura, bem como a satisfação do público usuário com o novo cenário.

As perguntas do roteiro estão divididas em três blocos alinhadas aos objetivos da pesquisa. Além disso, o tipo de pergunta utilizada nas entrevistas foi do tipo aberta, com gravação para posterior análise e discussão, sem a identificação dos respondentes.

- ☞ **Objetivo 1:** Entender como a Natura identificou a necessidade de implantar a gestão do conhecimento na Diretoria Comercial
- ☞ **Objetivo 2:** Analisar como a Natura implantou a gestão do conhecimento na Diretoria Comercial
- ☞ **Objetivo 3:** Avaliar os impactos da implantação da gestão no conhecimento na Diretoria Comercial da Natura.

A matriz abaixo ajuda a elucidar como o projeto foi desenvolvido e quais etapas e recursos foram necessários para cumpri-lo:

Tabela 1: Objetivos, Premissas e Levantamentos

Objetivos de Pesquisa	Premissas	Levantamento/ Análise de dados
Entender como a Natura identificou a necessidade de implantar a gestão do conhecimento na Diretoria Comercial	1. Existem fatores específicos que permitem identificar a necessidade de implantação de Gestão do Conhecimento 2. A situação em que a Natura se encontrava poderia ser resolvida pela implementação de outro modelo	Entrevistas com o time envolvido no projeto, com usuários do modelo implantado e com gestores que demandam estudos na Diretoria Comercial
Analisar como a Natura implantou a gestão do conhecimento na Diretoria Comercial	3. Existem oportunidades de melhoria na forma como a Natura implementou o projeto na Diretoria Comercial 4. Houve engajamento da liderança para a implementação da Gestão do Conhecimento	Entrevistas com o time envolvido no projeto, com usuários do modelo implantado e com gestores que demandam estudos na Diretoria Comercial
Avaliar os impactos da implantação da gestão do conhecimento na Diretoria Comercial da Natura	5. Passou a ter menos retrabalho na execução das atividades da Diretoria Comercial 6. Aumentou o nível de satisfação dos colaboradores em relação a qualidade dos estudos desenvolvidos na Diretoria Comercial	Entrevistas com o time envolvido no projeto, com usuários do modelo implantado e com gestores que demandam estudos na Diretoria Comercial

Fonte: Desenvolvido pelo autor – adaptado da matriz de amarração de Mazzon (1981)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão do Conhecimento

“Knowledge management may become such a natural part of how people organize work that it becomes invisible.”(PRUSAK, 2001, p. 1005).

Segundo Nonaka (1994), o conhecimento organizacional é criado por meio de um diálogo contínuo entre o conhecimento tácito e explícito que leva à geração de novas ideias e conceitos. O conhecimento está se tornando cada vez mais indispensável tendo em conta o valor da criatividade, que permite a transformação de uma forma de conhecimento em outra, e a inovação advinda da aplicação destes novos conhecimentos. A percepção das relações existentes entre os vários elementos de sistemas conduz a novas interpretações e isso resulta em outro nível de conhecimento em que um novo valor percebido é gerado. Essa relação indica que a inovação depende da evolução do conhecimento (CARNEIRO, 2000).

A gestão do conhecimento tem, assim, um papel crucial nos negócios das empresas, pois sua ausência gera ineficiência e estagnação. Sem um sistema formal, não é possível gerir este processo. As organizações têm um papel fundamental em mobilizar o conhecimento tácito dos indivíduos provendo um processo por meio do qual o conhecimento possa ser socializado, combinado, externalizado e internalizado (NONAKA, 1994).

Para Barclay e Murray (1997), gestão do conhecimento é um conceito difícil de definir com precisão e simplicidade sendo que muitos falam de gestão do conhecimento se isentando da tarefa de definir conhecimento. Na prática, gestão do conhecimento inclui uma série de atividades que passam por identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa, gerando novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado e tornando acessíveis grandes quantidades de informação corporativas (DE OLIVEIRA, 1999). Essas informações quando armazenadas e disseminadas se tornam um ativo importante para as organizações.

Segundo Demarest (1997), o conhecimento, para ser útil, precisa ser compartilhado, pois somente dessa forma ele pode aumentar a performance da organização no mercado. Além disso, ele complementa que conhecimento é a chave para uma concorrência efetiva e para ser bem-sucedido o processo tem que ser suportado de forma explícita, deve ter gestão e ser mensurado.

Embora o conhecimento em si seja um recurso, a gestão eficaz do conhecimento possibilita a maximização do uso dos demais recursos disponíveis. Além disso, a gestão do conhecimento desempenha um papel importante de apoio, fornecendo uma coordenação dos mecanismos para aumentar a conversão de recursos em capacidades organizacionais (DARROCH, 2005). Dessa forma, todos os programas de gestão do conhecimento precisam estar focados na demonstração de resultados, como isto será conseguido dependerá da cultura, da estrutura e objetivos organizacionais (DEMAREST, 1997).

Segundo Carneiro (2000), todas as tecnologias que estão presentes nas atividades da cadeia de valor têm de ser articuladas e assistidas por um nível de conhecimento eficiente. Alguns dos conhecimentos envolvidos no uso e aproveitamento das tecnologias podem ser escritos em detalhe nos procedimentos e instruções de uso. Outros são tacitamente transmitidos e aprendidos através da experiência prática.

Com apenas poucas exceções, a maioria das empresas tem tido dificuldade em desenvolver um sistema de conhecimento estratégico viável. Há múltiplas razões para isso, mas certamente uma das mais importantes é a natureza das fontes, uma vez que o conhecimento pode fluir para a organização de uma forma contínua, mas não sistemática. Não obstante, a falta de objetivos específicos do sistema de informação pode acarretar inevitavelmente em um banco de dados de enorme magnitude. Por tanto, é necessário considerar a estrutura de um sistema e executá-lo de acordo com as funções organizacionais que utilizarão as informações na realização de atividades diárias e na tomada de decisão (CARNEIRO, 2000).

2.2. Inteligência competitiva

Nonaka (1994) afirma que qualquer organização que lida de forma dinâmica com as mudanças de mercado precisa não apenas processar informação de forma eficiente, como também criar informação e gerar conhecimento. Assim, a concorrência crescente entre empresas em uma economia, onde conhecimentos e informações também são globalizados, faz com que as organizações fiquem cada vez mais pressionadas com a redução de orçamentos e necessitadas de habilidades por tecnologia, recursos e outros intangíveis para investir e desinvestir, visando ao atendimento das demandas do mercado. Importante ressaltar

que a tecnologia permite que as pessoas troquem dados e informações, no entanto, se a pessoa que está recebendo não possui capacidades necessárias para aproveitá-las de nada adianta a troca (SENGE, 1998).

A inteligência se diferencia de dados e informações porque requer algum tipo de análise, com o propósito de gerar um significado a partir das pilhas de dados e informação que as organizações possuem. A Inteligência Competitiva é definida conceitualmente com um processo de monitorar o ambiente competitivo, com o objetivo de fornecer inteligência sobre a qual se pode agir e conquistar uma vantagem competitiva para a organização (KAHANER, 1998).

Não obstante, a Inteligência Competitiva de uma empresa é um componente vital do planejamento estratégico e dos processos de gestão. Ela organiza dados e informações a partir de uma visão ampla e estratégica, permitindo à empresa prever e estimar o que acontecerá no seu ambiente competitivo. Através da análise das habilidades, vulnerabilidades, intenções e movimentos dos concorrentes, a Inteligência Competitiva permite a empresa se antecipar proativamente aos desenvolvimentos do mercado – ao invés de apenas reagir. Isto por sua vez, permitirá a empresa se manter competitiva, melhorando suas decisões estratégicas e evoluindo para um desempenho melhor em relação a seus concorrentes (BOSE, 2008).

Em algumas ocasiões a Inteligência Competitiva (CI) é confundida com Inteligência de Negócios (BI – *Business Intelligence*). A diferença entre CI (Inteligência Competitiva) e BI (Inteligência de Negócios) é que esta última é uma inteligência interna contendo conhecimento sobre a própria empresa, enquanto a CI considera a inteligência externa, incluindo os concorrentes da empresa (BRITT, 2006). Como está cada vez mais difícil sustentar uma vantagem competitiva, isso faz com que as empresas desenvolvam suas áreas de Inteligência Competitiva (CI – *Competitive Intelligence*) com suporte para os tomadores de decisão.

2.3. Key Intelligence Topics (KIT)

O *Key Intelligence Topics* (KIT) ou traduzindo, Tópicos Chave de Inteligência, é um método para identificar as principais necessidades de inteligência de uma empresa, considerando inteligência, como informações chave, no momento correto, para suportar a tomada de decisões, principalmente em mercado competitivo (HERRING, 1999).

A teoria para implantação desse modelo surgiu da adaptação, do que estava sendo aplicado no Departamento de Defesa do Governo americano, nas décadas 80 e 90, sob o nome de NIT (*National Intelligence Topics*) para gerenciar os temas prioritários a serem monitorados e sobre os quais seriam necessárias decisões importantes (HERRING, 1999).

O modelo considera crítico para o sucesso a adoção de um sistema de inteligência, que forneça as reais necessidades de informação dos principais usuários e tomadores de decisão, sendo que para isto, é necessário um processo cooperativo envolvendo os usuários e a organização responsável por processar as informações e gerar inteligência de negócios. A comunicação em duas vias é promovida para identificar e definir as reais necessidades de conhecimento e inteligência da empresa ou da divisão, desde as primeiras entrevistas, que são conduzidas na fase 1 de implantação (HERRING, 1999). Essas entrevistas fornecem o foco e as prioridades necessárias para a condução efetiva da operação da área de inteligência e a consequente produção de conhecimento para a tomada de decisões.

Outro elemento chave do método é a organização das necessidades de inteligência da empresa em três categorias funcionais:

- ⊖ Decisões e Ações Estratégicas (*Strategic Decisions and Actions*), que incluem o desenvolvimento de planos e estratégias;
- ⊖ Tópicos de Alerta Antecipado (*Early-WarningTopics*), contemplando iniciativas de concorrentes, surpresas tecnológicas e ações governamentais;
- ⊖ Descrição dos Principais Agentes (*Description of The Key Players*) no mercado específico, incluindo competidores, clientes, fornecedores, reguladores e potenciais parceiros.

Segundo Herring (1999), o *Key Intelligence Topics* (KIT) propõe o uso de informação sistematizada ou um “processo de identificação das necessidades gerenciais”. O ponto central do método KIT é o diálogo interativo com os principais tomadores de decisão, com alinhamento de expectativas sobre o que é extremamente importante de ser investigado para responder determinada questão.

Esta categorização é muito útil na gestão do conhecimento, neste caso inteligência, porque diferentes tipos de KITs, demandam diferentes formas de operação para a inteligência. Os KITs (Tópicos Chave de Inteligência) não são mutuamente exclusivos, ou seja, um tópico Estratégico, também pode demandar o perfil de um concorrente e alguma forma de alerta antecipado para o usuário quando as atividades deste competidor mudam e conseqüentemente sinalizam uma nova estratégia competitiva (HERRING, 1999).

A operação da unidade de inteligência baseada nos KITs deve ser em modo proativo, ajudando a gestão a identificar as necessidades de inteligência continuamente e a definir os requisitos para a produção dessa inteligência. O modelo também prevê que a inteligência gerada deve ser disseminada adequadamente pela equipe responsável, para ser efetiva e útil, sendo assim considerada como um produto com credibilidade e preparada para gerar ações. (HERRING, 1999).

Os componentes KITs de uma empresa podem fornecer um retrato detalhado da situação competitiva, incluindo seus pontos cegos. Isso ficou demonstrado em estudos realizados com doze grandes corporações que adotaram este método, nos Estados Unidos, entre 1994 e 1999. Nesse estudo realizado por Jan Herring e David B. Francis, o método KIT foi aplicado em entrevistas com os principais tomadores de decisões das empresas e os tópicos mapeados foram classificados nas três grandes categorias descritas para o modelo, sendo que a quantidade de KITs e sua distribuição permitiu uma análise das experiências competitivas do momento e do passado das empresas e as percepções dos principais gestores a respeito do tipo de operação de inteligência necessária. (FRANCIS e HERRING, 1999).

3. INTRODUÇÃO

A ausência de processos estruturados de gestão do conhecimento em grandes empresas acarreta em baixa eficiência e altos custos por conta de retrabalho por perda de históricos e impacto negativo na inovação pela baixa eficiência em transferir conhecimentos já adquiridos. De acordo com o estudo da *International Data Corp* (BABCOCK, 2004), as 500 empresas listadas na Fortune perdem pelo menos 31,1 bilhões de dólares ao ano ao não compartilhar conhecimento. Diante desse contexto, as organizações podem perder a competitividade, tornando-se ineficientes e gerando pouco valor aos seus *stakeholders*.

Prusak (2001) afirma que se as organizações podem gerenciar o processo de aprendizagem melhor, elas podem se tornar mais eficientes. Dessa forma, gerenciar o processo de aprendizagem, conhecido como “*Learning by doing*” pelo economista Kenneth Arrow ganhador do Prêmio Nobel em 1972, é uma poderosa justificativa para a gestão do

conhecimento. Executivos de várias empresas colocam a gestão do conhecimento como chave para o sucesso das organizações, dado o ambiente extremamente competitivo do século XXI (GOH, 2002).

Até meados de 2009, o cenário da empresa Natura Cosméticos, quanto à forma de produzir, organizar e disseminar as informações na área comercial era similar ao de muitas outras organizações. A principal diretoria responsável por estudos e análises de negócio, a Diretoria de Operações Comerciais, responsável por uma grande quantidade de estudos importantes para o desenvolvimento do negócio, era impactada de formas variadas pela perda constante de informação. Por exemplo, um estudo de caráter mercadológico, como uma sugestão de desconto promocional, ideal para um determinado produto no ano, poderia se perder na empresa das seguintes formas: o responsável pela informação poderia sair da área ou da empresa e levar o conhecimento com ele; o estudo poderia ser armazenado no lugar incorreto e conseqüentemente não ser encontrado por outras pessoas; poderia ser desenvolvido em um padrão que outras pessoas não entendessem; ou mesmo não ser disseminado para os times que poderiam usá-lo de uma melhor forma.

Esse cenário comprometia a evolução das análises, pois toda vez que o tema era rediscutido era necessário praticamente reproduzir o estudo, desgastando os envolvidos nas demais áreas e impossibilitando que ultrapassassem um determinado patamar de evolução, ou seja, gerava um retrabalho e enorme perda de eficiência na alocação de recursos.

A partir de 2009, após uma série de casos repetitivos nesse mesmo cenário, o diretor da área decidiu investir em um processo de Gestão do Conhecimento Comercial, iniciando com a contratação de um especialista sobre o tema para difundir essa cultura dentro da organização.

Com a introdução do conceito de Gestão do Conhecimento na diretoria de Operações Comerciais e a reformulação do time de Inteligência Comercial, que seria responsável por conduzir o processo de transformação na diretoria, decidiu-se também pela contratação de uma consultoria, a Kaiser Associates, para ajudar com a metodologia e implementação das ferramentas necessárias.

Assim, como primeiro passo, foram entrevistados gerentes, coordenadores e analistas, a fim de que fossem identificadas as principais lacunas quanto à gestão das informações. Os principais pontos observados foram os relatos abaixo:

1. Necessidade de estudos que explorassem questões multidisciplinares e mais abrangentes
2. Sobreposição de estudos e análises realizadas pelos vários times da diretoria
3. Realização de estudos sem priorização
4. Interesses políticos envolvidos na análise ou estudo
5. Tempo de aprendizagem de novos funcionários
6. Dificuldade na localização de estudos prévios
7. Falta de conhecimento sobre tipos de pesquisa, coleta de dados e tipos de análise

Com base nesse cenário, o time de Inteligência Comercial e a consultoria Kaiser Associates propuseram, como primeira intervenção, a implementação de uma metodologia, denominada KIT para os estudos, que determinava três etapas distintas: o entendimento da situação (pergunta-chave e hipóteses a serem investigadas), o levantamento de informações (de fontes primárias e secundárias), o desenvolvimento do estudo (com conclusões e recomendações) e, conseqüentemente, a disseminação do conteúdo.

Primeiramente, os departamentos da diretoria passariam por um workshop, no qual seriam explicados os tipos de dados envolvidos em uma pesquisa, os tipos de pesquisa disponíveis no mercado e na Natura, possíveis fontes de informação para os dados

demandados e técnicas de como sintetizar essas informações para responder às hipóteses levantadas e conseqüentemente a pergunta proposta.

Foram realizadas algumas atividades-teste com essa proposta e observou-se que esse modelo de trabalho gerou resultados satisfatórios tanto para os *sponsors* dos estudos quanto para os envolvidos nos grupos de resposta, que conseguiram dar um salto no aprendizado por terem assimilado o conhecimento de colaboradores de áreas distintas e por terem conseguido se aprofundar em questões elaboradas com critérios bem definidos e prioritários.

Contudo, os resultados satisfatórios do experimento ainda não resolviam todos os problemas identificados nas entrevistas iniciais. Ainda era necessário criar um banco de informações onde todos os estudos já produzidos pudessem ser pesquisados por palavra-chave, nome de participantes, áreas responsáveis, etc. Para resolver esse problema foi desenvolvido, um website que tinha como objetivo captar necessidades de novos estudos, catalogar as informações para as buscas, armazenar e disseminar os conteúdos produzidos para públicos de interesse. Deu-se o nome de SáBios ao recurso tecnológico e nele, além dos estudos já realizados, foram disponibilizados banco de conceitos sobre os indicadores, informações sobre as funções das áreas e sobre quais estudos estavam sendo desenvolvidos. Um dos recursos principais do SáBios, era que qualquer colaborador poderia cadastrar uma inquietação sobre um tema de negócio que o impactava, o que orientava novos grupos de respostas a responderem às perguntas mais relevantes cadastradas. Para priorizar as perguntas e montar os times que iriam responder os temas de interesse foi criado pela área de Inteligência Comercial um comitê de priorização com os principais tomadores de decisão.

Por fim, foi criado o Fórum do Conhecimento, onde os grupos apresentavam seus estudos quinzenalmente para toda a diretoria e convidados, demonstrando suas análises, modelos e tratativas para responder às perguntas de seus respectivos estudos.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Como previsto as entrevistas ajudaram a reforçar os pontos positivos do planejamento e execução do projeto, mas também levantaram pontos de melhorias que podem servir de referência para o estudo do tema ou mesmo para implantação de solução semelhante em outras empresas. Tal como foi organizado o roteiro, os resultados também foram analisados em três blocos: necessidades, implementação e execução.

4.1. Necessidades de Implementação do Projeto

A Natura criou um projeto de Gestão do Conhecimento a princípio por questões de organização e disseminação da informação. A opinião dos entrevistados que presenciaram essa transformação confirma que a empresa vinha enfrentando problemas de desenvolvimento de estudos, pois muitos eram refeitos pelas áreas de Planejamento Comercial (Mercadológico, Demanda, Implantação e Monitoramento e Vendas) e como a falta de padrão os deixavam muitas vezes incompreensíveis, muitos eram iniciados novamente sem serem aprofundados. Alguns dos entrevistados, após a implementação do projeto, também acreditam que os estudos anteriores eram de menor qualidade e profundidade que os apresentados posteriormente.

Quanto às áreas envolvidas no projeto (as quatro de planejamento citadas) as opiniões apresentaram diferenças. Dois dos entrevistados acreditam que outras áreas, como Inteligência de Mercado e o CIB, por exemplo, deveriam ter sido envolvidas desde o início pela similaridade com o tema e por possuírem informações que poderiam ser armazenadas

para consulta na plataforma de armazenamento das informações, o chamado SáBios, e que poderiam servir de consulta para qualquer grupo que viesse a estudar um tema correlato. Por outro lado, os outros quatro entrevistados acharam adequado iniciar o projeto apenas com as áreas internas da diretoria comercial dado que assim o projeto poderia ser mais bem testado antes de ser disseminado e porque era nessa diretoria onde foram desenvolvidos grande parte dos estudos da Natura.

4.2. Sobre a Implementação do Projeto

Alguns dos desafios citados pelos entrevistados quanto à implementação do projeto estão ligados a questões culturais. A princípio, como a área de Inteligência Comercial, responsável internamente pela implementação do projeto, funcionava apenas como uma área de suporte para análises mais técnicas, acreditava-se que não teria capacidade de influenciar as demais áreas para que aderissem ao modelo que estava sendo proposto. Outro ponto que foi observado durante as entrevistas, foi a dificuldade de realizar tal transformação cultural sem grandes investimentos. Para a área de Inteligência Comercial, no entanto, a falta de recursos financeiros pode ter ajudado a pensar em soluções mais criativas para despertar interesse, como criar um mural dos estudos que estavam sendo desenvolvidos, a contratação de uma analista de comunicação para enviar *teasers* dos estudos que estavam ficando prontos, e mesmo no próprio SáBios, tiveram que estudar cautelosamente outros sites de busca para que não se perdesse tempo com desenvolvimentos de programação que não gerassem valor a navegação dos usuários. Por outro lado, algumas das equipes elogiaram o papel da consultoria, principalmente na realização dos primeiros estudos, que foram feitos inicialmente em parceria entre Natura e Kaiser. Esse pode ser destacado como um ponto de atenção, pois a parceria pode ajudar a estimular a participação dos colaboradores da diretoria, uma vez que com os inputs e informações de um consultor externo, gerou-se a sensação que os estudos desenvolvidos eram mais complexos e mais bem vistos dentro da organização.

Para os entrevistados, nem todos os gerentes da diretoria estavam interessados no projeto desde o início, mas o papel do diretor comercial e de outro gerente sênior foram decisivos para que todos fossem envolvidos. Ambos estimularam a participação de pessoas para a formação de times multidisciplinares, a participação nos fóruns de divulgação de resultados, além do estímulo para a área de Inteligência Comercial, com dúvidas e sugestões para melhoria do projeto.

Alguns entrevistados destacaram que o projeto poderia ter buscado outras formas de incentivo ao invés de simplesmente atrelar a meta individual da diretoria, pois assim se viam obrigados a realizar um estudo para atingir a pontuação estabelecida e poderiam vir a fazê-lo sem a qualidade e o envolvimento necessário, por essa atividade competir com outras rotinas de sua respectiva área. Além disso, outro aspecto importante citado, é que sistema de pontuação criado, que dá pesos diferentes para perguntas de complexidades distintas, não foi bem definido e gerava confusões nos times participantes.

De maneira geral, os entrevistados reconhecem a dificuldade de implementação de um projeto desse tipo e não deram opiniões sobre o que teriam feito de diferente, a não ser os exemplos já citados, referentes a maior alocação de verba para o projeto, a inclusão de mais áreas além da diretoria comercial e a vinculação à meta individual das equipes.

4.3. Sobre os impactos da implementação do projeto na diretoria comercial da Natura

Para os respondentes, os dois maiores ganhos do projeto foram o método KIT e a plataforma SáBios. O método de estudo KIT em particular, foi bastante elogiado por alguns dos entrevistados, que alegaram enxergar hoje de forma mais clara a necessidade de entender mais detalhes dos problemas antes de partir para a extração de dados e a execução dos estudos em si. Além disso, os principais pontos positivos citados foram:

- ⊖ Redução do tempo médio com levantamento e análises paralelas que não contribuem de forma relevante para o que se quer entender do problema principal;
- ⊖ A padronização e os esforços por simplificação das apresentações (que ganham pontos por disseminação) permitiu que os estudos pudessem ser aprofundados por outros colaboradores de maneira mais fácil, impactando no entendimento geral sobre os temas na diretoria;
- ⊖ Criação de times multidisciplinares, que possibilitou integrantes dos times de resposta dos estudos conhecerem pessoas e processos de outras áreas;
- ⊖ O *Discussion Document* foi citado como um documento que minimiza conflitos com quem solicitou a demanda e estabelece um acordo sobre o que será pesquisado.

A plataforma SáBios também ajudou os times a se inteirarem do que estava sendo produzido por outras áreas, além de ter se tornado uma referência institucional de pesquisa por temas de negócio. A forma como o SáBios foi construído, segundo um dos entrevistados, facilita a forma de buscar por temas, análises, estudos e etc. Além de fonte de informação, a ferramenta também impacta na produtividade dos times, que muitas vezes encontram análises prontas de assuntos que são recorrentes. Por último, a ferramenta ajuda na exposição dos colaboradores, pois gera estatísticas sobre quem mais desenvolveu estudos, sobre os estudos mais disseminados e mais procurados pela diretoria.

No entanto, alguns pontos relevantes foram destacados como possibilidade de melhoria no modelo apresentado. A metodologia KIT, da forma como foi utilizada na Natura, muitas vezes torna o desenvolvimento de estudos menos complexos demasiadamente lento, devido a quantidade de entrevistas que são feitas antes do início da produção. A criação de uma pontuação para tipos diferentes de estudo, que poderia ser um recurso para minimizar esse impacto negativo, se demonstrou pouco clara em várias situações.

Acredita-se que a plataforma SáBios, por sua vez, ainda é subutilizada, pois apesar de possuir um grande acervo de estudos e análises produzidas pelos times, poderia contar também com informações de outras áreas, ou mesmo materiais externos de consultoria. A integração com a área de Inteligência de Mercado (principalmente para consulta de dados da concorrência) e com área de Produtos (com informações de construção das marcas, conceitos, briefing de produtos, etc.) foi citada por mais uma pessoa e parece ser um tema crítico para aprimoramento da ferramenta.

O SCC (Score do Conhecimento Comercial), que foi criado para incentivar os colaboradores a participarem de estudos sobre perguntas cadastradas no SáBios, é citado como um fator desestimulante. Isso se dá pelo fato das pessoas serem cobradas mais pelas atividades de suas áreas do que pela produção de estudos, mas como foi atrelado ao sistema de metas anual, em algum momento esse colaborador tem que produzir um estudo “por obrigação”, não o realizando de forma adequada e tendo uma impressão negativa do modelo utilizado.

O Fórum do Conhecimento também foi citado como um momento importante para disseminar os conceitos e as respostas obtidas nos estudos, mas cada vez mais contava com menos espectadores. Isso acontece, segundo integrante do time de Inteligência Comercial que organiza o evento, devido a fraca adesão dos gerentes, que não incentivavam seus

colaboradores a participarem do fórum quando compete com atividades urgentes da área, pois mesmo que não comparecessem ao Fórum, poderiam buscar a informação no SáBios no momento em que bem entendessem.

5. CONCLUSÃO

A análise da proposta de implantação da metodologia KIT e de sua distribuição nas categorias se mostrou uma ferramenta de diagnóstico relevante para empresas como a Natura, que buscam a implantação de programas e estruturas organizacionais customizadas para gestão do conhecimento, atrelada à eficiência e competitividade comercial.

As principais questões que impactavam o rendimento das gerências da diretoria de Operações Comerciais na Natura foram minimizadas com a implementação das soluções de Gestão do Conhecimento propostas.

O nível do material produzido pelos colaboradores envolvidos foi reconhecido como substancialmente superior aos realizados anteriormente, sem um padrão definido e principalmente sem a utilização do método KIT, que permitiu a adoção de um entendimento único do problema, com clareza do que seria investigado pelos grupos de resposta e consequentemente evitando problemas de expectativa quanto ao que seria produzido e apresentado. As apresentações realizadas com um padrão facilitavam o entendimento, dado que ficava evidente o que seria reportado em cada um dos blocos desenvolvidos (contexto, complicação, pergunta chave e hipóteses), facilitando a disseminação. Os grupos que respondiam as perguntas se sentiam valorizados por trabalharem em times multidisciplinares de diversos níveis hierárquicos e conseguiram perguntas complexas de impacto para negócio e os *sponsors* satisfeitos por terem suas perguntas respondidas sem surpresas desagradáveis.

A introdução do SáBios facilitou a busca por informações, mas também possibilitou que novas perguntas fossem realizadas e priorizadas, definindo a atividade de novos grupos de respostas. A ferramenta também ajudou a equalizar o conhecimento gerado, quer seja através de estudos ou de conceitos sobre indicadores, antes não mapeados e descritos para consulta de novos empregados.

Por fim, a solução implementada acabou impactando uma série de outros indicadores não inicialmente previstos, como a economia de custos com contratação de consultorias para responder questões que passavam a ser respondidas pelos funcionários, a satisfação dos participantes em trabalhar com pessoas de outras áreas e aprender a ver o problema sob outra perspectiva, uma maior aproximação entre os níveis hierárquicos da empresa, entre muitos outros.

6. LIMITAÇÕES

O caso apresentado trata de uma solução que funcionou na Natura e pode não ser replicável em outros contextos (culturais, políticos, financeiros, gerenciais). A adoção e a adaptação do modelo disponibilizado pela Consultoria Kaiser Associates, embora pareça ter apresentado resultados positivos significativos, não exclui a necessidade de comparação com outros modelos de gestão do conhecimento.

A quantidade de pessoas entrevistadas para a análise tentou englobar indivíduos que participaram dos três blocos de perguntas (identificação da necessidade, implementação da solução e impactos do projeto), mas também era necessário que estivessem na diretoria desde 2009, o que restringiu a quantidade de respondentes.

REFERÊNCIAS

BABCOCK, P. Lessons learned lead to new ideas about sharing information. HR Magazine v. 49 n. 5 . New York: 2004. Disponível em:

<<http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/pages/0504covstory.aspx>>

Acesso em: 26 ago 2015.

BOSE, Ranjit. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. Industrial Management & Data Systems, v. 108, n. 4, p. 510-528, 2008.

BRITT, P. The new competitive intelligence: raising the confidence quotient. KM World, v. 15, n. 10, p. 10-12, 2006.

CARNEIRO, Alberto. How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. Journal of knowledge management, v. 4, n. 2, p. 87-98, 2000.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração. 2005.

DARROCH, Jenny. Knowledge management, innovation and firm performance. Journal of knowledge management, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.

DE OLIVEIRA BARROSOQ, Antonio Carlos; GOMES, Elisabeth Braz Pereira. Tentando entender a gestão do conhecimento. Revista de Administração Pública, v. 33, n. 2, p. 147-170, 1999.

DEMAREST, Marc. Understanding knowledge management. Long range planning, v. 30, n. 3, p. 321-384, 1997.

FRANCIS, David B.; HERRING, Jan P. Key intelligence topics: a window on the corporate competitive psyche. Competitive Intelligence Review, v. 10, n. 4, p. 10-19, 1999.

GBOSBAL, Sumantra; KIM, Seok Ki. Building effective intelligence systems for competitive advantage. Sloan Management Review (1986-1998), v. 28, n. 1, p. 49, 1986.

GOH, S. C. "Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications". *Journal of Knowledge Management*, 2002, Vol. 6 Iss 1 pp. 23 - 30

HERRING, Jan P. Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs. *Competitive Intelligence Review*, v. 10, n. 2, p. 4-14, 1999.

IVES, Blake; LEARMONTH, Gerard P. The information system as a competitive weapon. *Communications of the ACM*, v. 27, n. 12, p. 1193-1201, 1984.

KAHANER, Larry. *Competitive intelligence: how to gather analyze and use information to move your business to the top*. Simon and Schuster, 1997.

MALHORTA, N.K. *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. 3. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2011.

MAZZON, José A. *Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social*. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1981.

NONAKA, Ikijiro. *A Dynamic Theory of Organizational Learning Creation*. *Organization Science* . v5. N.1 February, 1994.

PRUSAK, Larry. (1999). *Where did Knowledge Management Come From?* *Knowledge Directions*, 1(1), 90-96. Prusak, Larry. 2004. Personal Communication.

REZENDE, Yara. *Natura cosméticos: quando é virtuoso ser virtual*. *Ciência da informação*, v. 26, n. 2, 1997.

SENGE, Peter. *As Cinco Disciplinas*. In: *HSM Management*. julho-agosto, 1998

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.