



A Gestão do Conhecimento na Pequena Empresa

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

Informações e Contato

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Capacitação Empresarial

SEPN Quadra 515, Bloco C, loja 32 — CEP 70770-900 — Brasília — DF

Telefone (xx) (61) 3348 7230 — Fax (xx) (61) 3347 4938

Home: www.sebrae.com.br

Presidente em exercício do Conselho Deliberativo do SEBRAE: Roberto Simões

Diretor Presidente: Paulo Tarciso Okamoto

Diretor Técnico: Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças: José Cláudio dos Santos

Gerente da Unidade de Capacitação Empresarial: Mirela Malvestiti

Coordenação Nacional: Alessandra Cunha Souza

Equipe técnica:

Danyela de Souza Pires — SEBRAE/RS

Denise Pinto Ribeiro — SEBRAE/RS

João Bosco Cabral Freire — SEBRAE/RN

Flávia Azevedo Fernandes — SEBRAE Nacional

Geraldo Magela Souza — SEBRAE Nacional

Maria de Lourdes da Silva — SEBRAE Nacional

Ana Beatriz Tiemi K. Sugisawa — IBQP

Consultores Conteudistas:

Luiz Claudio Skrobot — IBQP

Marinês Danielsson — IBQP

Heitor José Pereira — IBQP

Diagramação e revisão: Bernardo Ribeiro de Araújo

Editoração Eletrônica: DigitalSK

S629 Skrobot, Luiz Cláudio.

A gestão do conhecimento na pequena empresa / consultores conteudistas Luiz Cláudio Skrobot, Marinês Danielsson. -- Brasília: SEBRAE, 2010.

24 p. : il.

1. Gestão do conhecimento. 2. Competitividade empresarial. 3. Inteligência Competitiva. 4. Capital intelectual. I. Danielsson, Marines. II. Título

Apresentação

Você sabe quais são, hoje, os principais fatores que determinam o sucesso de um negócio?

Você sabe o que é importante a sua empresa conhecer para que ela seja competitiva?

Você já ouviu falar de Gestão do Conhecimento, mas não sabe exatamente o que a sua utilização pode fazer pela sua empresa?

O objetivo desta Cartilha é sensibilizar os empresários de pequenas empresas para a importância da Gestão do Conhecimento, desmistificando este termo, ao mostrar que o conhecimento é um recurso chave para a competitividade de qualquer negócio, através da apresentação de algumas práticas possíveis de serem implantadas em uma pequena empresa semelhante a sua, tornando-a mais produtiva e mais lucrativa. Assim, a partir da leitura desta Cartilha esperamos despertar a sua curiosidade e interesse por este tema, tão importante para as pequenas empresas.

Esta Cartilha conta a história de Aroldo, um jovem empresário de uma pequena indústria de móveis que, passando por dificuldades no seu negócio, pede ajuda ao seu padrinho Dorival, um experiente empresário de uma pequena fábrica de sapatos, que utiliza a Gestão do Conhecimento para garantir a competitividade do seu negócio. O Sebrae está aqui para ajudá-lo a fazer do seu negócio uma história de sucesso. Então? Vamos começar?

Boa Leitura!



— Olá! Meu nome é Aroldo, sou empresário de uma pequena indústria de móveis que são distribuídos para diversas lojas em algumas regiões do país.

No início da minha empresa toda a nossa produção era vendida e tudo indicava que, se ela fosse ampliada, haveria mercado para nossos produtos. Contudo, passado algum tempo começaram a ocorrer algumas mudanças e as perspectivas, antes positivas, deram lugar a uma realidade diferente.

Embora já tivéssemos passado a fase crítica dos dois primeiros anos que um novo negócio enfrenta, e vencido os principais problemas de uma pequena empresa como a falta de recursos financeiros, falta de conhecimento da administração do fluxo de caixa, das compras e vendas e do pessoal, e, também, do desconhecimento dos concorrentes e de sua atuação no mercado, estávamos mantendo a qualidade dos nossos produtos mas não conseguíamos alavancar as vendas.

Vou contar para vocês a história do meu negócio, pois acredito que as situações vivenciadas por nós empresários de pequenas empresas são muito parecidas. Assim, vou mostrar como a Gestão do Conhecimento ajudou a gerenciar a minha empresa, aumentando a competitividade e a lucratividade.

Tudo começou quando procurei meu padrinho Dorival, um experiente

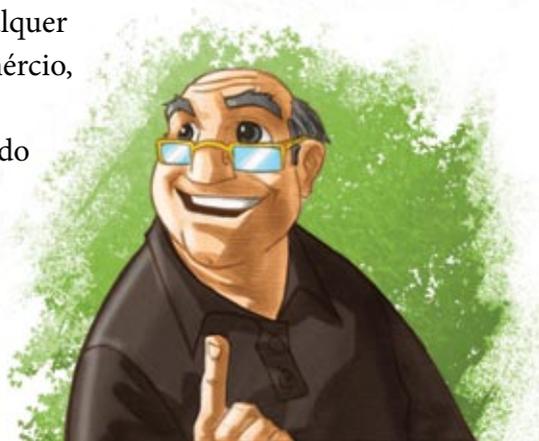
empresário, que tem uma pequena indústria de sapatos, para ver se ele poderia me dar algumas dicas sobre as razões pelas quais não conseguimos aumentar as vendas.

O Dorival, que sempre tem uma história para contar, me disse que já havia passado por situação semelhante, e lembrou de quando, depois de um período de vendas incríveis dos sapatos que produz, enfrentou uma crise forte de queda nas vendas. Ele me contou que conseguiu reverter essa situação graças à Gestão do Conhecimento.

Eu, que já tinha ouvido falar em Gestão do Conhecimento, achava que isso era coisa de empresas grandes, difícil de utilizar e, assim, não conseguia ver de que forma a sua utilização poderia influenciar no aumento das vendas da minha empresa.

Foi então que pedi ao Dorival que me explicasse como a Gestão do Conhecimento poderia ajudar a resolver o nosso problema.

— Aroldo, primeiro gostaria de dizer que a Gestão do Conhecimento contribui para gerenciar a empresa, e que tem várias práticas fáceis de serem implementadas, em qualquer um dos setores: indústria, comércio, serviços ou agronegócios. São práticas que dão muito resultado e qualquer pessoa pode fazer.



A **Gestão do Conhecimento** é um processo para criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa. A Gestão do Conhecimento, por meio de suas práticas, objetiva organizar de forma estratégica os conhecimentos dos colaboradores e os conhecimentos externos, que são fundamentais para o sucesso do negócio.

— Aroldo, antes de mais nada é preciso refletir um pouco sobre as mudanças que a globalização está trazendo para todos os negócios. A meu ver, ela mudou e está mudando o mercado continuamente.

Hoje, todos compram e vendem de tudo em qualquer lugar do mundo, e estas oportunidades estão diversificando muito as escolhas do consumidor. Quem não encontrar um diferencial para seus produtos perderá mercado e não conseguirá manter a competitividade do seu negócio. Então, o ponto é: como encontrar este diferencial?

É aí que entra a Gestão do Conhecimento. Acredito que, para encontrar um diferencial é preciso estar sempre atento a tudo que diz respeito ao negócio, tanto aos fatores externos como aos internos. É preciso conhecer estes fatores, mas isso deve ser feito de maneira séria e constante.



É por isso que, na minha empresa, eu adoto práticas de Gestão do Conhecimento que contribuem fortemente para aumentar os lucros.

Por exemplo, é preciso monitorar continuamente os concorrentes para saber o que eles estão fazendo e o

que pretendem fazer. Saber o que há de novo no mercado, quais são as tendências para o negócio. Caso contrário, a concorrência sempre estará em vantagem. Esse processo de coleta e análise da informação é chamada de Inteligência Competitiva. Ela está voltada para o monitoramento dos fatores externos, como as ações dos concorrentes e as tendências do mercado, que servirá de apoio para a tomada de decisão nas estratégias do negócio.

— Que interessante Dorival! Agora vejo que já utilizamos um pouco esta prática na nossa empresa. Ainda na semana passada eu estava conversando com a Maria Antônia, dona de uma fábrica de objetos de decoração feitos de vidro, e ela estava me contando sobre a idéia de um dos seus funcionários para substituir parte da matéria-prima utilizada na produção de uma linha destes objetos por vidro reciclado. Isso acabou barateando os custos e agradou muitos de seus clientes pela utilização de materiais recicláveis no processo produtivo. Com esta pequena mudança, conseguiu aumentar suas vendas em 30%. Mas, eu não sabia que essa é uma prática de Gestão do Conhecimento.

A **Inteligência Competitiva** é um processo sistemático e contínuo de planejamento, coleta, análise, disseminação e uso da informação para apoio a tomada de decisão estratégica nos negócios da empresa. Ela contribui para assegurar a competitividade por meio do monitoramento das ações dos concorrentes e das tendências do mercado.

— Dorival, agora estou curioso. Será que na minha empresa existem outras práticas de Gestão do Conhecimento e eu não estou sabendo?

— Acredito que sim. Muitas empresas têm ações incorporadas no seu dia-a-dia que podem ser, eventualmente, Gestão do Conhecimento,

mas não sabem disso. Assim, não desfrutam de todos os benefícios que tais ações podem trazer se estiverem estruturadas.

Por exemplo, quando falei dos fatores internos, estava me referindo a tudo que diz respeito ao conhecimento do negócio. Esse conhecimento está principalmente nas pessoas, que carregam em si a história da empresa e o conhecimento do seu funcionamento, tanto nas atividades de produção como nas gerenciais.

As pessoas devem ser estimuladas a compartilhar o seu conhecimento, a interagir, pois quando existe troca existe a possibilidade de gerar aprendizado e, assim, novos conhecimentos.

Aquele diferencial do qual falei antes, que fará com que a empresa seja competitiva, pode ser encontrado, sobretudo, nos colaboradores da sua empresa. São eles que conhecem os processos e, assim, podem dar a sua contribuição. Mas para isso, é preciso criar um ambiente que estimule o compartilhamento.



— E como eu faço isso na minha empresa?

— Veja! Eu comecei com uma reunião semanal com meus funcionários para verificar o que eles sabiam do que nós fazíamos. Descobri que o João, um deles, já tinha observado que, se fizéssemos algumas pequenas mudanças na linha de montagem dos sapatos, o processo ficaria mais rápido. A partir daí, eu percebi que não estava aproveitando o conhecimento das pessoas e percebi a importância de identificar o conhecimento dos meus funcionários. Com esta identificação foi possível oferecer novos serviços, melhorar os processos de produção, entre outros resultados, que nos trouxeram maior lucratividade.

— Dorival, essa prática que você comentou tem algum nome?

— Quando buscamos conhecer o conhecimento que as pessoas da nossa empresa possuem e como estes podem agregar valor aos produtos ou serviços, estamos praticando a Gestão do Capital Intelectual, outra prática de Gestão do Conhecimento importantíssima para o negócio.



— Estou vendo que estas práticas tem nomes complicados, mas o que elas dizem são coisas que nós já vimos ou conhecemos, e até já usamos algumas!

A **Gestão do Capital Intelectual** é um processo de identificação, compartilhamento e melhor utilização dos conhecimentos de todos em uma empresa, visando maior produtividade e lucratividade.

— Bom, Aroldo, agora que você sabe a importância da Gestão do Capital Intelectual, é preciso saber que tipo de conhecimento é importante para o seu negócio, quais os conhecimentos disponíveis e quais estão faltando. Isto pode ser feito por meio de uma prática chamada Gestão de Competências.

Por exemplo, precisávamos acelerar a criação dos moldes dos novos modelos de sapatos. Contudo, nossos desenhistas não sabiam utilizar um programa de computador que é específico para isto. Então, matriculei dois deles para fazer o curso de utilização do programa. O resultado foi excelente, mais rapidez e precisão nos moldes, o que com certeza nos trouxe ganhos de produtividade.

— Ah Dorival! Isto eu também já fiz, já mandei alguns funcionários fazerem um curso para aprender a trabalhar melhor com a madeira.

— Ótimo, porém não confunda um simples treinamento com desenvolvimento de competência. Veja bem Aroldo, é preciso saber quais são os conhecimentos que são estratégicos para o negócio, aqueles que podem dar aquele diferencial do qual falei, para depois identificar os que estão faltando. Assim, a Gestão de Competências busca, de forma organizada e

contínua, identificar quais são os conhecimentos, as habilidades e atitudes que as pessoas precisam ter ou desenvolver para atender aos objetivos da empresa.

— Ah! Então é mais no sentido de entender como eu posso ajudar os meus colaboradores a desenvolverem melhor seus conhecimentos e habilidades, para contribuir no desenvolvimento do nosso negócio!

Esta história está ficando muito interessante, Dorival, mas tenho um compromisso daqui a pouco, vamos marcar outro dia para continuar a conversa?

— Por que você não vai ao nosso futebol entre amigos amanhã à noite? Vários empresários se encontram para se divertir e trocar informações. Podemos continuar a conversa lá.

— Ok. Nos encontramos amanhã à noite.



A **Gestão de Competências** começa com a identificação das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que são estratégicas ao negócio. Depois, verificam-se quais dessas já estão presentes na empresa. Finalmente, busca-se desenvolver as competências dos colaboradores, que quando postas em ação, agregarão valor ao negócio.

No futebol...

— O Jorge é bom no futebol e também é especialista em informática e ajudou a minha empresa a dar um salto nas vendas.

Ele foi decisivo para o compartilhamento de informações pela empresa e fez isso implementando algumas ferramentas de tecnologia da informação bem simples.

Ele criou, por exemplo, um site da empresa, o que possibilitou entrar em contato com empresários de outras regiões o que fez com que vários negócios novos fossem fechados.

Hoje, um computador ligado na internet facilita o acesso e uso das informações do negócio, além de permitir o compartilhamento das informações com todos os colaboradores da empresa, com seus clientes e fornecedores. Por isso, é importante definir quais informações são relevantes para serem organizadas e depois gerenciadas. Essa prática se denomina Gestão da Informação (GI), que está relacionada ao armazenamento e estruturação das informações relevantes, ou seja, como as informações devem ser classificadas e armazenadas. Já a Tecnologia da Informação (TI) está relacionada com o uso de ferramentas que facilitam o acesso, o compartilhamento e a disponibilidade daquelas informações. Assim, a Gestão da

Informação contribui para facilitar a tomada de decisão, pelo uso eficiente das informações disponíveis.

— Ah! Vou aproveitar e conversar com ele, é justamente o que eu preciso, organizar as informações da minha empresa. Aliás, pelo que tenho visto, organizar e separar as informações que realmente são importantes para o negócio é uma dificuldade geral para os empresários! Quem sabe organizando melhor as informações eu também consiga alavancar as vendas.

A **Gestão da Informação** se preocupa com a organização e estruturação das informações que são importantes para a empresa, com o propósito de facilitar a tomada de decisão. Essas informações devem ser gerenciadas para melhorar a produtividade e a competitividade.

— Jorge, este é o Aroldo, meu afilhado, ele quer trocar uma idéia com você!



— Olá Aroldo! O Dorival já me falou sobre a sua empresa e acho que, com um pequeno investimento, é possível melhorar muitas ações que podem reverter em grandes ganhos.

— Como vai Jorge? Essa história de fato me interessa! Creio que se eu implantar Tecnologia da Informação, eu resolvo todos os meus problemas.

— A Tecnologia da Informação, ou TI, ajuda, mas é bom lembrar que, apenas usá-la não garante o sucesso. Se não houver, associado à TI, a criação de ambientes que propiciem mudanças na forma de pensar, aprender e agir dos colaboradores não adianta. Este é o tipo de ambiente propício às novas idéias, às inovações e à aprendizagem empresarial. Você concorda Dorival?

— Sem dúvida, a receita para o sucesso é inovar, fazer diferente. Mas um ambiente sem motivação, sem aprendizagem contínua, dificilmente consegue inovar. Por isso é que a Gestão do Conhecimento está tão atrelada à Inovação.





— Concordo com você Dorival, acho que toda a aprendizagem passa por compartilhamento, por colaboração. É por meio da aprendizagem contínua que se cria conhecimento para responder rapidamente ao ambiente externo.

— Eu utilizo muito esta prática de Gestão do Conhecimento que é chamada de Aprendizagem Empresarial, por que diz respeito ao conhecimento, ao aprendizado que se obtém do negócio.

— Pelo que vejo, eu estava muito enganado. A Gestão do Conhecimento não é tão complicada como eu imaginava, e faz parte de qualquer processo que busque a inovação!

Bem, agora vou para casa refletir um pouco sobre tudo isso e organizar minhas idéias, tenho muito o quê fazer amanhã na minha empresa.



A **Aprendizagem Empresarial** está relacionada ao aprendizado contínuo que, quando aplicado aos processos e produtos de uma empresa, gera valor ao negócio. É um processo de aprendizagem coletivo que faz conhecer mais sobre o negócio, podendo resultar em novos conhecimentos ou novas soluções.

Alguns meses depois...



— Depois de todos aqueles exemplos de práticas de Gestão do Conhecimento que o Dorival e o Jorge me deram, cheguei empolgado na empresa para promover mudanças e implantar as práticas rumo a maior produtividade, competitividade e lucratividade.

Comecei tentando entender melhor o que é a Gestão do Conhecimento, e descobri que ela trata principalmente de pessoas e de informação. E que o ponto principal é o compartilhamento do que cada um sabe.

Assim, começamos com reuniões quinzenais na empresa para conversarmos sobre o negócio. Levantar os pontos fracos e fortes, propondo melhorias. Também, uma vez por mês temos um café da manhã, só para o pessoal ter um momento de descontração e interação, para que possam se sentir valorizados. Seguindo a idéia do meu padrinho



Dorival, instituí uma premiação permanente para as idéias que contribuem para o desenvolvimento do nosso negócio. Com essas ações espero começar a criar um ambiente propício à inovação, capaz de desenvolver novos produtos, processos ou serviços, ou, melhorar os já existentes, de forma que possam promover um ganho de competitividade. Mas para criar este ambiente é preciso ter implantado algumas ações que sejam utilizadas continuamente. Aí é que entram as práticas de Gestão do Conhecimento, como um suporte para se chegar à inovação.

Para conhecer as tendências do mercado e o que os concorrentes estão planejando, participei de feiras e fiz parceria com um instituto que fornece informações relevantes, colhidas mundialmente por um consultor da área moveleira. Iniciei assim, a prática de Inteligência Competitiva.

Como bem falou o Dorival, não basta olhar para fora, mas também para dentro da empresa.

Fiz como sugeriu minha amiga Maria Antônia, comecei a registrar o que cada um sabia do nosso negócio, como forma de saber quais os conhecimentos que tínhamos disponíveis, o que realmente entendíamos do negócio. Assim, implantei a prática da Gestão do Capital Intelectual,



e não parei por aí, quis saber também que conhecimentos, habilidades e atitudes estavam faltando para melhorar o desempenho da empresa. Não tive dúvidas, a Gestão de Competências é fundamental também.

Como disse o Jorge, para que tudo isso funcione, é preciso aprender sempre, estar ligado, refletir. Hoje, vejo a importância de analisar em conjunto os erros e os acertos, vejo que aprendemos trabalhando e refletindo. Foi assim que implantei a Aprendizagem Empresarial. Começamos a prestar atenção nos conhecimentos gerados por nossas experiências, registrá-los e aplicá-los. Descobrimos que podemos aprender sempre.

Mas para tornar todo esse processo mais ágil, começamos a trabalhar com algumas ferramentas de Tecnologia da Informação - TI, que permitiram a difusão das metas da empresa para todos os colaboradores e facilitaram o acesso às informações, permitindo tomar decisões com base em dados mais confiáveis, além de facilitar o compartilhamento das informações entre as pessoas.



Hoje, vou assistir meu padrinho Dorival receber um prêmio por suas práticas de Gestão do Conhecimento. Quem sabe o próximo não serei eu? Sei que estou no início desta aprendizagem, mas o importante é que entendi que a Gestão do Conhecimento é um processo contínuo, não tem fim. Pode ser vista como um ciclo de aprendizagem contínua, que quando praticada de forma sistemática, dá resultados como eu mesmo pude constatar. Espero que assim como eu, você também tenha se sensibilizado para a importância da aplicação da Gestão do Conhecimento na sua empresa. Uma vez que a maioria das Práticas já existe, nunca se partirá do zero. Portanto, é uma questão de aprimorar a utilização destas práticas, percebendo como podem ajudar a melhorar os processos da empresa, contribuindo para a competitividade e sustentabilidade do seu negócio.

FIM



Referências:

ALVIM, P. C. R. de C. Gestão do Conhecimento nas empresas de Pequeno Porte. II Workshop de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. Disponível em: <http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/gestaoemPME-PauloAlvim.pdf>

CRAWFORD, R. Na Era do Capital Humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. Atlas: São Paulo, 1994.

OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje. Paris: Mayol Ediciones, 2006.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. Manual de Oslo, 3ª Ed.,(tradução FINEP), 2005. Disponível em http://www.mct.gov.br/upd_blob/0011/11696.pdf. Acesso em 21/07/2008.

SANTOS, A. R. dos. Gestão do Conhecimento: Uma Experiência para o Sucesso Empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.2003–2005. Relatório de pesquisa do SEBRAE Nacional, 2007. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)

SILVA, R. V. da, org. Gestão de Empresas na Era do Conhecimento. São Paulo: Serinews, 1ª ed., 2004. Skrobot, L. C. et al. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Progressiva: Curitiba, 2008.

TERRA, J. C. C. Gestão do Conhecimento e E-learning na prática. Elsevier: Rio de Janeiro, 2003.

Sites recomendados:

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE
<http://www.sebrae.com.br>

Instituto Brasileiro da Qualidade e da Produtividade - IBQP
<http://www.ibqp.org.br>

Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC
<http://www.sbgc.org.br>

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC
<http://www.sp.senac.br>

Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras - ANPEI
<http://www.anpei.org.br>



*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebrae.com.br | 0800 570 0800