



Revista de Administração da
Universidade Federal de Santa Maria
E-ISSN: 1983-4659
rea@smail.ufsm.br
Universidade Federal de Santa Maria
Brasil

Fontinelli Rossés, Gustavo; da Costa Scott, Carla Rosane; Pentiado Godoy, Leoni;
Fontinelli da Silva, Alexandre; Viero, Claudinei
A GESTÃO POR PROCESSOS E AS ATIVIDADES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO:
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE BEBIDAS
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 10, núm. 3, julio-
septiembre, 2017, pp. 386-401
Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273453338002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

A GESTÃO POR PROCESSOS E AS ATIVIDADES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO: UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

A MANAGEMENT PROCESSES AND ACTIVITIES IN INTENSIVE KNOWLEDGE: A STUDY IN THE BEVERAGE INDUSTRY

Data de submissão: 08-10-2013

Aceite: 01-06-2015

Gustavo Fontinelli Rossés¹

Carla Rosane da Costa Sccott²

Leoni Pentiado Godoy³

Alexandre Fontinelli da Silva⁴

Claudinei Viero⁵

RESUMO

O crescimento da indústria de bebidas no Brasil, considerando os volumes produzidos e consumidos, requer uma constante busca de estratégias, ferramentas e atitudes inovadoras, no qual a gestão por processos e do conhecimento assumem papéis fundamentais nos resultados. Dessa forma, o foco desse estudo está centrado na análise das atividades intensivas do conhecimento, em um determinado processo nas organizações da sociedade do conhecimento, contextualizado, por meio do estudo de caso, em uma indústria de bebidas da Cidade de Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul. Métodos qualitativos e descritivos foram necessários para dar o suporte à metodologia. A coleta de dados, para análise, foi feita por meio de entrevistas, análise documental e observação direta. ./. Isso posto, observou-se que a organização estudada é intensiva em conhecimento e que reconhece a gestão por processos como ferramenta de gestão organizacional orientada para a otimização das estratégias e dos resultados. Destaca-se, porém, que esta mesma organização, ainda carece de estruturação adequada para tais atividades. Sendo assim, após a análise, foi possível contribuir sugerindo um processo mais detalhado e focado nas atividades consideradas intensivas em conhecimento.

Palavras-chave: Gestão por processos, atividades intensivas em conhecimento, indústria de bebidas.

1 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria e doutorado em Extensão Rural pela Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: gustavo@politecnico.ufsm.br

2 Possui graduação em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Franciscano, Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: carlascott@gmail.com

3 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: leoni_godoy@yahoo.com.br

4 Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, MBA em Gestão Empresarial e em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Atualmente é Gerente de Execução Comercial na CVI Refrigerantes Ltda. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: afontinelli@cvism.com.br

5 Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria e especialização em Auditoria e Controladoria pelo Centro Universitário Franciscano. Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: claudineiviero@conape.cnt.br

ABSTRACT

The growth of the beverage industry in Brazil, in the case of volumes produced and consumed, infers the constant pursuit of strategies, tools and innovative attitudes, in which the process management and knowledge management play a key role. Thus, the focus of this study is focused on analysis of knowledge-intensive activities in a given process in the organizations of the knowledge society, contextualized, through case study, in a beverage industry of the City of Santa Maria, in the State of Rio Grande do Sul. Descriptive and qualitative methods were needed to support the methodology, whose collection was done through interviews, document analysis and observation, so as to make possible the analysis of the data. That said, it was observed that the organization studied is knowledge intensive and recognizing process management as a tool for organizational management oriented optimization strategies and results. It is noteworthy, however, that it lacks proper structuring of these activities. Thus, after analysis it was possible contributing suggesting a new process more detailed and focused on knowledge-intensive activities considered.

Keywords: Process management, knowledge intensive activities, the beverage industry.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade mundial sempre buscou alternativas para garantir a sobrevivência e o desenvolvimento de atividades organizacionais, a fim de gerar uma melhor condição de vida na sociedade. Mudanças significativas ocorreram de modo acelerado e intenso, impondo condições profundas no que tange a adaptação dessa vida em sociedade. Nesse contexto, a dinâmica da globalização emerge como elemento significativo, criando situações que exigem maior competitividade, desencadeando a necessidade de adaptação acelerada por parte das nações, suas sociedades e suas organizações. Inúmeros recursos e ferramentas constituem os subsídios pelos quais as ações dessas entidades são pautadas com o intuito de aumentar as riquezas disponíveis. Lobato (2003) assinala que houve mudanças significativas no comportamento dos mercados, com ênfase na competitividade.

Nesse contexto, muitos dos fatores inerentes a essa competitividade, como o capital financeiro, os recursos naturais e a disponibilidade de mão-de-obra, já não compreendem mais os componentes centrais desse processo evolutivo. De modo elementar, conclui-se que, o conhecimento não se constitui mais como 'um' recurso, mas sim 'o' recurso que condiciona o sucesso organizacional (DRUCKER, 1993).

Sendo assim, o conhecimento assume papel primordial, pois proporciona uma infinidade de vantagens que influenciam diretamente no desempenho e na sustentabilidade da organização. Para tanto, é necessário que, em todos os níveis da organização, sejam criados mecanismos de captura da informação e transformação em conhecimento, como também transformar as competências e experiências individuais em coletivas.

Novos modelos de gestão vêm sendo concebidos na busca de desenvolver o alinhamento estratégico da gestão do conhecimento e a infraestrutura necessária para os processos de gestão. Estes modelos ao adotar uma abordagem sistêmica para a gestão do conhecimento desenvolvem a sua estratégia, utilizam as tecnologias de informação e comunicação como recursos de infraestrutura e avaliam o desempenho das ações desenvolvidas (JUNG et al., 2007; YEH et al., 2006; CHAE e BLOODGOOD, 2006; PINHEIRO DE LIMA et al., 2005; PEREIRA, 2003; LEE e HONG, 2002).

Além disso, para que a organização possa desenvolver a gestão do conhecimento, é fundamental que haja o desenvolvimento paralelo de uma metodologia, em se tratando de gestão por processos, de modo a permitir que se possa proceder a fundamentação, definição, análise e melhoria das atividades relativas aos processos. Adayr e Murray (1996) complementam dizendo que a gestão dos processos se desenvolve a partir da contemplação das vantagens competitivas e do conhecimento do mercado.

A partir disso, a gestão de processos também pode ser considerada uma ferramenta de gestão da mudança, uma vez que permite tornarem visíveis as razões para que essa mudança exista, possibilitando estabelecer o percurso causa-efeito e permitindo gerar explicações para o processo de decisão (BARNETT, 2003).

De modo peculiar, a indústria de bebidas se insere nesse contexto constituído por um conjunto de atividades econômicas que produzem bens de consumo, de modo a atender necessidades e desejos específicos dos consumidores, evidenciando-se como agente e paciente dentro da gestão do conhecimento e da gestão por processos.

Nesse contexto, analisar o comportamento organizacional frente a essas considerações teóricas, compreende atividade especial para a concepção e o avanço científico, quando se fala em organizações inseridas em mercados dinâmicos e altamente competitivos, como o caso da indústria de bebidas.

Diante disso, segundo a Associação Brasileira de Refrigerantes e Bebidas não-alcoólicas, observa-se que a produção de refrigerantes aumentou em 2,69%, sendo que em março a taxa subiu acima da média, 6,8%, mostrando que o intenso verão de 2011 teve impacto no consumo. Durante todo o ano de 2011, foram produzidos 13 bilhões de litros de refrigerante e apenas no primeiro trimestre deste ano, já foram produzidos 3,7 bilhões. Além disso, em se tratando da relação 2010/2011, houve um aumento de 4,75% na produção de refrigerantes. Ainda nessa caracterização, destaca-se que em termos de participação de mercados Coca-Cola (54,7%), Ambev (16,95%) e Schincariol (2,8%) são os mais representativos; e os sabores mais consumidos são Cola (52,2%) e Guaraná (22,6%). Hoje, o setor de refrigerantes e bebidas não alcoólicas é composto por 835 fabricantes de refrigerantes, 512 fabricantes de sucos, 238 fabricantes de outras bebidas não alcoólicas (chás, isotônicos, energéticos, água de côco e outros) e 505 fabricantes de águas. A maior concentração ocorre nas regiões Sudeste e Sul, com destaque para o Estado de São Paulo. É um setor com grande geração de empregos, arrecadação e investimentos realizados em capacidade produtiva, qualidade e meio ambiente (ABIR, 2013).

É notório o grande crescimento na última década, em termos de volume produzido e vendido no setor de refrigerantes brasileiro, entretanto, há fatores que afetam o desempenho positivo dessas organizações. No intuito de se manter a frente de concorrentes em nível global, percebe-se a busca de atitudes inovadoras, na qual a gestão por processos e suas atividades intensivas em conhecimento assumem papel fundamental. As constantes mutações nesse mercado provocaram uma reestruturação considerável e, assim, identificar e compreender as ferramentas e as estratégias do processo, inferem relevância no contexto competitivo, e em especial contribuem para as discussões acerca da Engenharia de Produção.

Por oportuno o objetivo geral desse trabalho é: *“identificar as atividades intensivas em conhecimento praticadas por uma organização da indústria de bebidas, por meio da análise de um processo específico”*.

Como forma de facilitar a compreensão, nas seções 2 e 3 são fundamentas e descritas as estratégias e ferramentas de gestão por processos e de gestão do conhecimento, bem como suas contribuições para o contexto das organizações. Nas seções 4 e 5 apresentam-se, respectivamente, os aspectos metodológicos e as análises pertinentes ao estudo de caso realizado. Finalmente, a seção 6 relata as considerações do estudo.

2 GESTÃO POR PROCESSOS

No contexto atual, quando a concorrência desenvolve suas atividades e se relaciona com o mercado, as organizações procuram aperfeiçoar suas tarefas por meio de ações pertinentes à gestão por processos.

O Guia BPM CBOK (2009) define a gestão de processos de negócio ou BPM – *Business Process Modeling* como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, com a finalidade de alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, desenvolvendo com a ajuda da tecnologia, novas formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a um melhor desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

Na analogia de Ould (2005) os processos compreendem uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos e geram produtos. Sendo assim, há a necessidade de estabelecer uma visão macro do processo, bem como nas formas utilizadas para sua gestão.

Compreende, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, cujas partes estarão claramente definidas e estruturadas, ou seja, uma estrutura para ação que permitirá o desenho das diversas formas que serão aplicadas para a melhoria ou a inovação sistemática do trabalho. Observa-se que a pressão competitiva não é apenas o único agente propulsor da gestão por processos, no qual o mercado consumidor é, cada vez mais, aquele que evidencia essa situação.

Weske (2010) contribui na medida em que uma orientação por processos contempla elementos de estrutura, enfoque, medição, propriedade e clientela. Além disso, exige acentuada ênfase na maneira como o trabalho é realizado na organização, de modo a oferecer condições para a definição dessa metodologia. No entendimento de Davenport (1994, p. 7) “a abordagem do processo das atividades implica na ênfase à melhoria da forma pelo qual o trabalho é feito, em contraste com o enfoque nos produtos e serviços”.

As organizações necessitam oferecer tanto produtos quanto serviços de qualidade aos seus mercados, empregando processos eficientes e efetivos para produzi-los e vendê-los. Dessa forma, a gestão por processos tem como principal finalidade a melhoria sustentável do desempenho organizacional, com foco na rentabilidade e na sustentabilidade.

Hammer (2008) acrescenta ainda que a mudança de uma organização tradicional para a gestão de processos é muito difícil, pois os indivíduos têm de aprender a pensar de uma maneira nova e revigorada, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe.

Praticamente todas as organizações trabalham em torno de quatro processos centrais, dos quais depende a sua capacidade de proporcionar significativo valor ao cliente, fator de sobrevivência e crescimento: a) o processo de confecção do produto; b) o processo de geração de pedidos; c) o processo de execução de pedidos; d) processo de atendimento ao cliente (ADAYR e MURRAY, 1996, p. 27).

Dessa forma, torna-se básico que a organização atue de forma intensa na estruturação e nas formas adotadas no que tange à melhoria das atividades relativas ao processo. Por isso, Davenport (1994) contempla que essa divisão pode ser realizada mediante metodologia de processos, subprocessos e atividades. Por sua vez, Varvakis (2000) complementa essa divisão com processos, subprocessos, atividades e tarefas.

Essas considerações permitem inferir que os processos de negócios são ligados à essência do funcionamento da organização. Eles são típicos da empresa em que operam e são muito

diferentes de uma organização para outra. Eles têm o suporte dos sistemas que têm sido desenvolvidos ao longo de décadas de desafios e aperfeiçoamento.

Por fim, compreender a necessidade de estruturar a organização na forma de processos compõem subsídio para sua gestão, pois a gestão por processos cria vantagens competitivas e conhecimento de mercado.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações são, fundamentalmente, entidades que sabem como fazer as coisas, e que em determinado momento, podem tornarem-se o repositório de uma faixa de conhecimento produtivo bastante específico, que as distinguirá das demais que atuam até na mesma linha de negócio. Correa e Sarmento (2003) assinalam que a essência da gestão do conhecimento compreende a transformação do conhecimento individual em coletivo, com foco no aprendizado e no envolvimento de todos.

Com base nisso, se evidencia que o conhecimento tem sido fator determinante no sucesso das organizações, sendo considerado um fator de produção e um bem intangível. Dessa forma, Quinn (1992) destaca o foco estratégico nas competências essenciais para alavancar as estratégias em conhecimento.

Para Smith (2004), a gestão do conhecimento deve refletir a estratégia competitiva da empresa. Os esforços para a codificação do conhecimento caracterizam a orientação central das estratégias de gestão do conhecimento. Tais estratégias fundamentam-se intensivamente no uso das tecnologias de informação e de comunicação, o que promove substanciais ganhos de produtividade e de satisfação de seus usuários.

O foco do desenvolvimento do conhecimento está na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. Aqui se inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas (KIM et al., 2003).

Nonaka e Takeuchi (1997) asseveram que as organizações do conhecimento estão centradas numa estrutura que permite a criação do conhecimento de forma eficaz e contínua, transformando-o em níveis estruturais: a) nível do sistema de negócios, organizado como uma hierarquia tradicional; b) nível de equipe de projeto, organizado como uma típica força-tarefa onde pessoas exercem papéis; e c) nível base de conhecimento, onde se obtém um ciclo dinâmico de conhecimento, criando, explorando e acumulando continuamente o conhecimento organizacional, transformando-o na forma intensiva de conhecimento.

Seguindo a ótica de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é subjetivo, pois se refere às habilidades inerentes ao indivíduo, como um conjunto de ideias, percepção e experiência. Há maior dificuldade ao formalizar, transferir ou explicar a outro indivíduo. Por sua vez, o conhecimento explícito contempla elementos que podem ser codificados, transferidos e reutilizados, podendo ser formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas e outros. São facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel como em formato eletrônico.

No entendimento de Choo (2006), há um terceiro conhecimento desenvolvido na organização, que emerge na forma de conhecimento cultural, que permanece com difícil visualização, não reconhecido e não memorizado. Esse se fundamenta em pressupostos e crenças comuns compartilhadas na organização, expressa a identidade que a organização possui, em geral, a respeito dos clientes, dos concorrentes e dos produtos.

A par dessas considerações, observa-se dois tipos de conhecimentos, aqueles que são inerentes às habilidades pessoais (conhecimento tácito) e aqueles que são possíveis verbalizar e registrar (conhecimento explícito), bem como quatro tipos de conversões do conhecimento, identificadas entre os quadrantes que formam sua espiral: a) socialização: conhecimento tácito de um indivíduo para outro, abordado por teorias ligadas à cultura organizacional e ao trabalho em grupo, ou seja, a troca de conhecimentos entre indivíduos; b) externalização: conversão de parte do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito, pouco abordado por outras teorias da administração, presente na forma de registro do conhecimento da pessoa feito por ela mesma; c) combinação: conversão de algum tipo de conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização, abordado pelas teorias ligadas ao processamento da informação, desenvolvido por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos; d) internalização: conversão de partes do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo, abordado pelas teorias ligadas à aprendizagem organizacional, sendo capturado por meio de leituras, práticas individuais e vivências (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

De forma complementar Augier e Knudsen (2004) estabelecem que a arquitetura e o projeto organizacional das 'organizações do conhecimento' devem estar orientados ao tratamento dos problemas associados à racionalidade limitada e à exposição excessiva aos fluxos de informação. Para Brown e Duguid (2001), as relações que se estabelecem entre a organização e o conhecimento devem ser estudados na sua dimensão social e na perspectiva de sua aplicação prática.

Finalmente, se evidencia que a essência da criação do conhecimento, utilizada na gestão organizacional, reside na capacidade e habilidade das pessoas poderem se encontrar e, a partir disso, trocar experiências com outras pessoas que têm ou trabalham com determinados tipos de conhecimentos.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico, foram consideradas as atividades intensivas de conhecimento em um processo da área comercial em uma empresa na Cidade de Santa Maria-RS, no segmento indústria de bebidas, bem como as ferramentas de gestão estratégica que servem de apoio operacional as essas organizações.

Com relação ao tipo de pesquisa utilizado, esse estudo é qualitativo, pois procurou identificar, dentro de um processo específico, atividades em conhecimento e suas implicações dentro da organização-alvo. Conforme salienta Triviños (1987) a pesquisa qualitativa pode ser entendida como uma expressão genérica, pois compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas.

Além disso, o método de pesquisa adotado foi o descritivo, desenvolvido com a finalidade de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, pois é utilizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2009). Conforme destaca Malhotra (2001, p. 108) "a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções do mercado".

O método de investigação foi o estudo de caso, que no entendimento de Yin (2001) pode ser considerado um processo holístico e incorporado, porque possibilita ao pesquisador fazer o levantamento dos dados do alvo a ser pesquisado. Gil (2009) corrobora que um estudo de caso é uma técnica de pesquisa que compreende um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A coleta de dados dentro da organização contou com: entrevistas pessoais, análise documental e observação direta.

Com relação às entrevistas, estas foram realizadas com diretores, gerentes e alguns cargos executores na organização em questão, totalizando 15 entrevistas. É preciso considerar ainda que a escolha por esses entrevistados foi por indicação de membros da organização cuja representatividade efetivamente ofereceu as respostas demandas por esse estudo, de modo a proporcionar maior credibilidade para essa etapa. A importância por esse tipo de escolha remeteu ao fato de que essas pessoas entendiam por completo a dinâmica de atuação da organização e detinham conhecimento necessários acerca das temáticas investigadas.

A análise documental e a observação direta atuaram como suporte ao processo de coleta dos dados, dado as respectivas relevâncias de cada método de coleta ao oferecer os subsídios necessários para responder ao problema. Em termos de documentos, obteve-se acesso à alguns do tipo: manuais, formulários organogramas, rotinas de treinamentos, procedimentos administrativos, roteiros de trabalho de campo, técnicas e procedimentos de abordagem e relatórios de diagnósticos. Por sua vez, a observação direta foi realizada pela observação de reuniões e treinamentos internos e externos e o atendimento aos clientes.

Por fim, se deu a união e a análise dos dados, que de acordo com Mattar (1994), “o objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados”. Sendo assim, durante a realização desse procedimento adotou-se as técnicas de classificação, categorização e, essencialmente, a análise qualitativa de conteúdo. A classificação e a categorização foram necessárias na medida em que auxiliaram na identificação dos termos-chaves, para criar os elos necessários ao entendimento das ações desenvolvidas, tendo como finalidade principal o suporte à análise de conteúdo. Essa análise de conteúdo possibilita diferentes modos de conduzir o processo que são ao mesmo tempo opções em termos de possibilidades que esta metodologia oferece, estabelecendo-se no mesmo movimento limites como consequência destas opções. Nesse processo o pesquisador procura construir um conhecimento ao analisar o discurso, a disposição e os termos utilizados pelo entrevistado. Martins e Theóphilo (2007, p. 95) asseveram que “a análise de conteúdo é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações a respeito de determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores”.

Assim, os resultados levantados nas pesquisas foram apropriados para que se pudesse fazer uma leitura mais concreta dos efeitos das estratégias de gestão do conhecimento e de gestão por processos, desenvolvidas pela organização em estudo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Devido à necessidade de manter confidência, as informações apresentadas aqui serão relacionadas a uma organização nacional do setor de bebidas. No entanto podem ser destacadas algumas inferências que permitem caracterizar o tipo de organização em questão.

A organização é franqueada dos Produtos Coca-Cola possuindo aproximadamente 887 funcionários diretos, com 4 linhas de produção e capacidade de 80.000 caixas por dia. Além disso, a área de atuação da organização corresponde a 189 cidades, numa área de 94.892 Km², representando 44,9% da área total do Rio Grande do Sul, 25,3% da população e em torno de 2.580.000 consumidores, sendo atendidas pela fábrica de Santa Maria e as filiais de Santa Cruz do Sul e Passo Fundo.

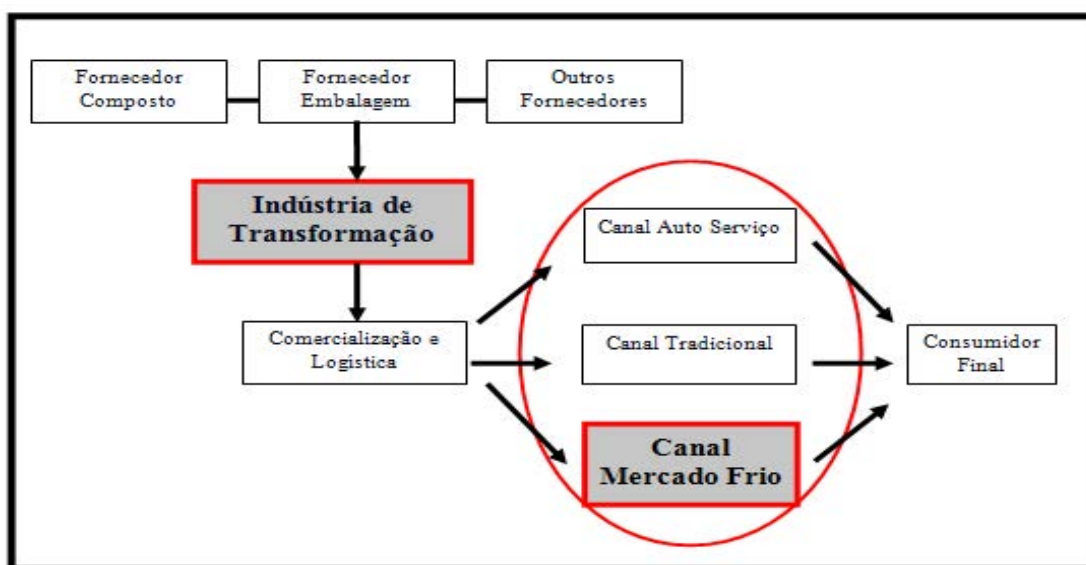
Seu faturamento anual é superior a R\$ 200.000.000,00 e conta com 73 vendedores, 17 supervisores de negócios e 12 coordenadores de vendas que atuam em 85 rotas.

5.1 Cadeia de valor

Os conceitos inerentes à cadeia de valor constituem importante base de conhecimento para esse estudo, uma vez que não se pode entender a vantagem competitiva sem que haja uma análise específica da organização como um todo. Isso permite identificar um conjunto de atividades interrelacionadas que visam adicionar um valor específico ao cliente.

Dessa forma, nesse estudo, apresenta-se a cadeia de valor de forma simplificada, com base na figura 1, cujo foco deu-se pela análise dos sistemas de fornecimento, de produção, de comercialização e de distribuição.

Figura 1 – Cadeia de valor com ênfase no sistema produtivo e de distribuição



Fonte: elaborada pelos autores

O processo tem início a partir do momento em que os fornecedores das diferentes matérias-primas ofertam seus materiais de modo que a organização possa transformá-los em produto final por meio de processos industriais.

Convém salientar que são inúmeras as atividades intensivas em conhecimento e as metodologias de processos, identificadas aqui, que precisam ser desenvolvidas, principalmente se tratando dos fornecedores do Composto e das Embalagens, considerados elementos de grande valor na competitividade.

Evidencia-se aqui o processo de transformação desses componentes em produto final, uma vez que podem ser produzidas diferentes linhas de produtos com sortimento variado, agregando valor ainda pelo suporte dos tipos de embalagens disponíveis. A construção de toda essa atividade, na visão da organização, tem como principal finalidade atender às expectativas dos clientes em diferentes situações de consumo.

A comercialização e a logística compreendem outros processos dentro da cadeia, que constituem agentes primordiais da competitividade da organização. Isso se dá pelo fato de que nessas atividades precisam ser desenvolvidos sistemas táticos e operacionais eficazes e eficientes, pois a interação com o cliente é direta e os meios utilizados para disponibilizar os produtos aos mercados surgem de forma acelerada. A organização se vale de duas metodologias para o desenvolvimento dessas atividades. Aqui é clara a influência das teorias que qualificam a gestão

de processos e a gestão do conhecimento como subsídios para o alcance dos objetivos e resultados, bem como dos processos de tomada de decisão.

A primeira metodologia destaca a segmentação do mercado de acordo com características semelhantes, seguindo três parâmetros: 1) canal auto-serviço – supermercados e hipermercados; 2) canal tradicional – padarias, mercearias, açougues, conveniências e depósitos de bebidas; 3) canal mercado frio – restaurantes, bares, choperias, pizzarias, pastelarias e cantinas.

Já a segunda metodologia contempla as atividades e as tarefas realizadas diariamente pela força de vendas. Por oportuno, o trabalho está centrado no estudo do sistema de comercialização utilizado pela organização em questão, especificamente ao canal Mercado Frio. A finalidade é identificar o impacto das atividades intensivas em conhecimento com referência à definição do processo.

5.2 Modelagem do processo

Nesse estudo foi considerada a modelagem adotada pela organização, levando-se em conta a metodologia de gestão por processos: processos, subprocessos, atividades e tarefas. Como se sabe os “Processos” tem como foco o estudo dos “Canais de Comercialização”, em especial o “Subprocesso” “Mercado Frio”. Sendo assim, apresenta-se na forma de figura e seguida de uma descrição, o modelo atualmente utilizado pela organização.

São apresentadas oito atividades que estão desdobradas em um conjunto de tarefas específicas de cada uma. A partir disso, procurou-se, em conversas com os dirigentes e demais colaboradores da organização, construir uma nova proposta de comercialização, mantendo a metodologia de Atividades e Tarefas existentes, porém com contribuições significativas sob o ponto de vista da modelagem do processo.

Entende-se esta nova proposta como uma contribuição significativa para as discussões acadêmicas na Engenharia de Produção e do meio empresarial, especialmente no que tange a gestão por processos e suas atividades intensivas em conhecimento. A figura 2 apresenta de modo detalhado como é o processo atualmente.

Figura 2 – Atividades e tarefas do processo

Atividades	Tarefas
1. Definir objetivos	Assegurar o atingimento dos objetivos mensais e anuais de vendas e rentabilidade, através da execução das estratégias do canal.
2. Estruturar planejamento diário	Revisar relatórios: (1) Relatório de produtos faltantes/estoque baixo; (2) Relatório de produtos/pedidos vendidos no dia anterior e não alocados; (3) Relatórios de duplicatas/cheques/consignados vencidos; (4) Relatório de desempenho de vendas e cobertura em relação à meta. Verificar itinerário do dia e conferir as estratégias foco de cada canal.
3. Desenvolver merchandising	Verificar a ativação interna e externa de materiais de merchandising, bem como o seu posicionamento e precificação corretos de acordo com as estratégias para o canal, além do seu estado de conservação. Informar cliente sobre atividades promocionais em vigor.
4. Verificar estoque e fazer rodízio	Verificar estoques, monitorando as ações realizadas nos PDVs, visando o incremento de vendas e promovendo o rodízio dos produtos em estoque de acordo com o Sistema FIFO (primeiro que entra é o primeiro que sai).
5. Implementar estratégias de preços e embalagens	Assegurar a implementação da arquitetura de preços e embalagens visando sempre estimular o consumo dos produtos foco para cada canal.
6. Negociar	Negociar com o cliente de acordo com o planejamento de vendas, objetivando conduzir o preço de ponta para se enquadrar com a estratégia de produtos, preços e embalagens por canal, capturando todas as ocasiões de consumo. Separar, organizar e relacionar "trocas". Confirmar o valor do pedido, data da entrega, prazo de pagamento e adicional financeiro.
7. Realizar cobranças	Quando necessário, efetuar a cobrança de cheques devolvidos e duplicatas vencidas, negociando e encaminhando para a área financeira quando necessário. Periodicamente realizar o controle de equipamentos, conjuntos de mesas e vasilhames emprestados aos clientes.
8. Informações e controle	Informar, verbalmente ou por escrito, o coordenador de vendas responsável sobre atividades da concorrência, comunicando-o sobre situações relevantes e dificuldades encontradas na implementação das estratégias em cada canal. Os relatórios de desempenho são avaliados diariamente, e a informação se distribui para todas as unidades.

Fonte: elaborada pelos autores.

Como se pode observar, essa metodologia é bastante simplificada e além de desconsiderar algumas atividades intensivas em conhecimento, as quais facilitam o desenvolvimento dos agentes ligados à gestão por processos. Por essas razões é que se propõe um novo modelo de comercialização, a partir de uma lógica de três fases com atividades e tarefas mais especificamente detalhadas, bem como um foco mais intenso na gestão do conhecimento.

Essa proposta nova está exposta separadamente nas figuras 3, 4, e 5 na sequência, conforme a legenda (I – Insumos; P – Processos; R – Resultados). Essa nova proposta tem como aporte teórico as dimensões expostas nesse estudo por Davenport (1994); Varvakis (2000); Barnett (2003); Hammer (2008); Weske (2010), para as questões relacionadas a gestão por processos e Nonaka e Takeuchi (1997); Brown e Duguid (2001); Correa e Sarmiento (2003); Kim (2003); Augier e Knudsen (2004); Smith (2004); Choo (2006) no que tange a gestão do conhecimento e suas atividades intensivas.

De modo inicial é preciso fazer uma consideração sobre algumas percepções identificadas pelos envolvidos no planejamento e execução desse processo da área comercial. Uma das questões que mais chamou a atenção foram os questionamentos sobre as necessidades de modificação do modelo anterior. Como se sabe, todo e qualquer processo de mudança gera resistências e, tal fato é reforçado por Hammer (2008) que pondera acerca da mudança de uma organização tradicional para a gestão de processos é muito difícil, pois os indivíduos têm de aprender

a pensar de uma maneira nova e revigorada, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe.

Figura 3 – Atividades e tarefas antes da rota referentes a insumo

I	Atividades	Tarefas
Antes da Rota	Conferência dos Relatórios	Relatórios de pedidos não faturados e produtos em falta ou estoque baixo. Duplicatas/cheques/consignados vencidos. Efetuar transmissão para atualização do Palm.
	Reunião matinal	Apresentar-se diariamente às 07h15min para a reunião matinal. Acompanhamento diário de volumes, preço médio, cobertura de produtos ênfase, promoções, atividades especiais e outros.
	Planejamento diário	Verificar clientes não conforme do RED do dia e aqueles não positivados com produtos ênfase. Abastecer-se de materiais de merchandising com base nas atividades em vigor. Conhecer os clientes ouro e diamante que serão visitados na rota.

Fonte: elaborada pelos autores

A finalidade dessa nova proposta é oferecer melhores condições de entendimento do processo, bem como quais são as atividades intensivas em conhecimento que são chave para desenvolver o processo.

Entende-se que, dessa forma, as atividades são melhor visualizadas e têm maior condição de oferecer implementação mais otimizada, favorecendo a atenção às atividades intensivas em conhecimento. A proposição acima tem como finalidade estabelecer ações de rotina antes de se iniciar o processo de comercialização, fundamentados pela conferência de relatórios, reuniões e planejamento, com o objetivo de estabelecer uma rotina de trabalho fundamentada em ações efetivas.

Essas atividades foram pensadas de forma a oferecer mais condições para que o planejamento das atividades diárias pudesse ser realizado mais facilmente, permitindo maior observância às demais atividades que viessem a ser projetadas. Isso com a intenção de construir uma arquitetura de elementos de conhecimento interrelacionados. Essa ideia teve como aporte as ponderações de Augier e Knudsen (2004) que estabelecem que a arquitetura e o projeto organizacional das 'organizações do conhecimento' devem estar voltados ao tratamento dos problemas associados à racionalidade limitada e à exposição excessiva aos fluxos de informação.

Além disso, essas atividades visam desenvolver o conhecimento desse processo e suas relações com as demais áreas da empresa. Para Kim o desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas.

A figura 4 promove maior consistência a essa proposta de melhoria, ao atender às ações a serem realizadas durante a rotina. Sua finalidade está em elucidar como o processo efetivo de ação pode ser construído com base em processos mais específicos e atividades em conhecimento mais explícitas.

Figura 4 – Atividades e tarefas durante da rota referentes a processo.

P	Atividades	Tarefas
Durante a Rota	Prospecção de clientes	Durante a rota, observar oportunidades de cadastro de novos clientes e visitar os clientes exclusivos da concorrência. Para novos cadastros, preencher o formulário correspondente e solicitar cópias dos documentos necessários.
	Ativação externa	Verificar a ativação externa, providenciando a ativação/atualização e informar a chefia imediata a necessidade de substituição e/ou manutenção de faixas, placas, luminosos, fachadas danificadas.
	Ativação interna	Verificar e executar, providenciando a ativação/atualização dos materiais faltantes, danificados ou desatualizados.
	Preços	Checar os preços praticados verificando se estão de acordo com a arquitetura de preços X embalagens X canal, caso não esteja ajustado, orientar os clientes sobre os preços sugeridos e os motivos.
	Estoque de produtos na loja	Verificar a disponibilidade de produtos no cliente, condição de armazenamento, prazo de validade (fazer o FIFO) e disponibilidade de vasilhames (refrigerante e cerveja). Sempre que for detectada a possibilidade de vencimento de algum produto, negociar com o cliente para que seja feita alguma ação diferenciada.
	Abastecimento e refrigeração dos produtos	Abastecer e arrumar os equipamentos, balcões e prateleiras do PDV e aproveitar novos espaços para exposição de produtos. Cuidar para que os produtos estejam sempre limpos, rótulos voltados para o consumidor e bem apresentados. A disposição dos produtos deve obedecer ao padrão estabelecido. Avaliar constantemente o estado de conservação dos equipamentos; Retirar produtos não conforme de nossos equipamentos e orientar cliente para manutenção.
	Ações promocionais e informações concorrência	Informar cliente sobre atividades promocionais. Coletar informações sobre a concorrência, relatando-as ao Coordenador de Vendas.
	Vender	Negociar com o cliente oferecendo o melhor mix de produtos possíveis. Trabalhar de forma especial com os produtos ênfase do mês. Passar o pedido direto no <i>palm top</i> , baseado no potencial do cliente, no estoque existente e na disponibilidade de vasilhames. Utilizar o Projeto Valor para negociar com o cliente: ajuste de <i>mark-up</i> , pontos extras, positivação de novos produtos, volume adicional para venda com preço promocional. Negociar e implementar as estratégias de marcas/embalagens/preços por canal.
	Realizar cobranças	Quando necessário, fazer a cobrança de cheques devolvidos e duplicatas vencidas. Periodicamente fazer o controle das mesas, cadeiras, geladeiras e vasilhames dos pontos da rota para fazer acompanhamento.
	Concluir as vendas	Checar com o cliente o que foi pedido, condição de pagamento e data de entrega dos produtos, fazer sugestões sobre a situação da loja. Despedir-se, agradecendo a atenção. Valorizar o serviço prestado e informar a data da próxima visita. Dar dicas sobre exposição, precificação, giro, diferenciação, etc. Procurar atender o cliente sempre dentro de uma rotina utilizando o mesmo método de trabalho.
	Fazer a transmissão das vendas	Transmitir as vendas realizadas e comunicar a coordenação interna de vendas pelo telefone, devendo ser feita várias vezes ao dia e a última até às 17h30min.

Fonte: elaborada pelos autores

De modo especial, a figura 4 concentra a essência dessa contribuição de forma que apresenta o conteúdo efetivo do processo ao longo de sua implementação. Sua finalidade está em contribuir para que se possa dar a visão do todo, no que se refere às ações práticas, enquanto associa os desdobramentos do processo ao conjunto de atividades intensivas em conhecimento.

Tal estruturação usou como referência o Guia BPM CBOK (2009), por meio de definições de gestão de processos de negócio, com uma abordagem voltada para para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, a fim de alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Desenvolver, com a ajuda de tecnologias, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o acompanhamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

Além disso tais atividades foram construídas com base na ótica de Ould (2005), que postula sobre processos produzidos com base em tarefas que recebem insumos e geram produtos, usados para fins específicos por seu receptor.

Com base na gestão do conhecimento as estruturas referências foram propostas à luz dos embasamentos de Nonaka e Takeuchi (1997), sobre os respectivos níveis de conhecimentos correlacionais, sendo eles o nível do sistema de negócios, o nível de equipe de projeto e o nível base de conhecimento.

Além disso na tomou-se como base a lógica da construção de uma ideia de organização do conhecimento, cujo objetivo é a garantia da recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de sistemas de armazenagem efetivos. Pereira (2003) destaca que “quanto mais o conhecimento for formalizado (conhecimento explícito), mais eficaz será o processo de organização e armazenagem”.

Entende-se que essa correlação representa a contribuição científica maior desse estudo, pois envolve contribuições teóricas de autores da área, associadas ao que realmente pode ser desenvolvido em termos práticos pela organização. Essas etapas do processo foram consideradas intensivas em conhecimento, dadas sua relevância para que o mesmo possa ser desenvolvido e ainda se observar sua implicação direta sobre os resultados.

Para consolidar essa proposta apresenta-se na figura 5 o conjunto de atividades e tarefas a serem realizadas após a rota, referentes ao conjunto dos resultados alcançados, como forma de avaliação. Tem-se como finalidade dar um panorama geral daquilo que foi realizado e oferecer a base necessária ao confronto com os resultados desejados e de que forma se necessita corrigi-lo.

Probst et al. (2002) apontam como elementos fundamentais na prática da gestão do conhecimento a definição de objetivos e o desenvolvimento de um processo de avaliação. O primeiro diz respeito ao esclarecimento da orientação estratégica da gestão do conhecimento e aos objetivos desdobrados em ações específicas. Quanto ao processo de avaliação, este completa o sistema, ao fornecer dados essenciais para o controle estratégico de projetos de gestão do conhecimento. De acordo com Choi et al. (2008), Marqués e Simón (2006) e Pinheiro de Lima et al. (2005), o processo de gestão estratégica do conhecimento requer o desenvolvimento de um conjunto de ferramentas para o planejamento e avaliação dos resultados ou do desempenho da gestão do conhecimento.

Figura 5 – Atividades e tarefas após a rota referentes a resultado

R	Atividades	Tarefas
Após a Rota	Informar o coordenador de vendas sobre o andamento do dia	Informar ao coordenador de vendas principalmente a contencimentos que não fazem parte da rotina básica de vendas, tanto negativos quanto positivos (registrar no palm, espaço para observações)
	Fazer a avaliação do dia de vendas	Certificar-se de que todos os pontos foram atendidos, avaliar as metas de vendas propostas para o dia, positividade, volume, ativação, etc.

Fonte: elaborada pelos autores

Como consideração final, constata-se que essa proposta pode ser considerada bastante expressiva e consistente dado seu grau de detalhamento. Além disso, considera-se que essa nova metodologia do processo tem como finalidade promover mais dinamismo, organização e efetividade na medida em que há um grau de detalhamento maior, referente a cada etapa do processo. Outro argumento que favorece essa tese é que as atividades essenciais do processo estão claramente delineadas a partir da dimensão das atividades intensivas em conhecimento. Atividades essas que estão diretamente relacionadas à questão estratégica da organização com foco nos seus objetivos.

6 CONCLUSÕES

Ao final desse estudo, foi possível concluir de forma clara e explícita que as atividades desenvolvidas pela organização estudada são extremamente intensivas em conhecimento e tem suporte da gestão por processos. Esta característica é evidente, pois a organização contempla os requisitos que se guiam pela captura, uso e compartilhamento do conhecimento.

Além disso, constatou-se também que há a identificação da importância dessas ferramentas para o melhoramento dos processos externos e internos, bem como na definição e execução das estratégias e seus resultados projetados. Ficou evidente que o posicionamento e o foco da organização perante os mercados, permitindo uma gestão eficaz das atividades em conhecimento e dos processos.

Apesar de reconhecer a relevância do conhecimento, a organização apresenta estruturas de trabalho pouco delineadas na gestão desse processo. Há um desentendimento no que se refere à forma como essas atividades são identificadas e qual a importância de cada uma delas para a execução dos processos e ao alcance dos resultados.

Assim, é evidente que as atividades intensivas em conhecimento e a gestão por processos sempre estiveram presentes nas ações das organizações, no entanto, está em fase de introdução a percepção e a gestão dessas atividades como sendo capitais para a sustentabilidade e a competitividade organizacional. Foi com base nisso, que se pode contribuir com a reestruturação do processo comercial, focando as atividades e tarefas e relacionando-as à concepção de processos e suas atividades intensivas.

Para concluir, constatou-se que o objetivo traçado no início do trabalho foi alcançado, pois foi possível identificar as ações intensivas em conhecimento praticadas por uma organização da indústria de bebidas, por meio da análise de um processo específico da área comercial. Assim, acredita-se que a presente pesquisa possibilitou um maior entendimento sobre a gestão do conhecimento e a gestão de processos e suas implicações na gestão das organizações, temática essa importante para ampliação dos conhecimentos nos estudos organizacionais.

7 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Quando se pretende desenvolver um estudo da natureza que se propôs nesse caso, entende-se que algumas limitações emergem ao longo do processo. Inicialmente, se expõem que o mesmo requer uma análise profunda de cunho teórico que prejudica o acesso às diferentes literaturas que possam contribuir sobremaneira para oferecer os subsídios para construção das categorias de análise.

Outro ponto limitante faz menção à questão dos instrumentos a serem utilizados enquanto medidas para coleta, análise e investigação dos resultados. Ainda mais, é preciso explicitar que o processo de investigação está estruturado na análise de opiniões pessoais, que sempre demandam um trato diferenciado, especialmente pelos vieses que qualquer pesquisa pode apresentar.

Como recomendações, foi possível abstrair determinados elementos que agrupam uma finalidade máxima ao aperfeiçoamento das ideias sugeridas, dentre as quais se destacam a de desenvolver estudos adicionais na indústria de bebidas em outras regiões do país, a fim de se definir uma proposta nacional de gestão do conhecimento para o setor; identificar e implementar o uso da gestão do conhecimento e da gestão por processos na criação de parcerias integradas, objetivando um maior nível de competitividade e satisfação do mercado; e, pesquisar por novos fatores inerentes gestão por processos às atividades intensivas em conhecimento, a partir de novos pressupostos teóricos e práticos que sejam adequados à realidade de cada organização.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REFRIGERANTES E BEBIDAS NÃO-ALCOÓLICAS. **O setor de bebidas**. Disponível em: <<http://www.abir.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2013.
- AUGIER, M.; KNUDSEN, T. The architecture and design of the knowledge organization. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 4, p. 6-20, 2004.
- BARNETT, M. W. **Modeling and simulation in business process management**. Gensym Corporation, 2003.
- BPM CBOK. Guide to the business process management common body of knowledge. 2009. Disponível em <<http://www.abpmp.org>>. Acesso em 10 jan. 2015.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 198-213, 2001.
- BUSETTI DE PAULA, M. A. Diretrizes estratégicas para a implantação da gestão do conhecimento organizacional. **Produto & Produção**, v. 8, n. 2, p. 57-73, 2005.
- CHAE B.; BLOODGOOD, J. M. The paradoxes of knowledge management: an eastern philosophical perspective. **Information and Organization**, v. 16, n. 1, p. 1-26, 2006.
- CHOI, B.; POON, S. K.; DAVIS, J. G. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach. **Omega**, v. 36, n. 2, p. 235-251, 2008.
- CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford University Press, 2006.
- CORREA, A. M. R.; SARMENTO, A. **Knowledge management**: key competences e skills for innovation e competitivenes. France: CERAM Sophie Antipolis, 2003.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HAMMER, M. Empresa voltada para processos. **HSM Management**, n.9, ano 2, jul/ago, 2008.
- JUNG, J.; CHOI, I.; SONG, M. An integration architecture for knowledge management systems and business process management systems. **Computers in Industry**, v. 58, n. 1, p. 21-34, 2007.
- KIM, Y. G.; YU, S. H.; LEE, J. H. Knowledge strategy planning: methodology and case. **Expert Systems with Applications**, v. 24, n. 3, p. 295-307, 2003.
- LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARQUÉS, D. P.; SIMÓN, F. J. G. The effect of knowledge management practices on firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 3, p. 143-156, 2006.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OULD, M. A. **Business process management**: a rigorous approach. England: BCS, 2005.

PEREIRA, H. J. Proposição de um modelo organizacional baseado no conhecimento: um estudo de caso em empresa pública. In: **Third international conference of the ibero-american academy of management**. Anais ... São Paulo: 2003, v. 1, p. 1-15, CD-ROM. Disponível em: <[www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0440_Proposição20umModeloOrganizacionalBaseado no Conhecimento](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0440_Proposicao20umModeloOrganizacionalBaseado%20no%20Conhecimento)>. Acesso em: 10 jan. 2015.

PINHEIRO DE LIMA, E.; GOUVÊA DA COSTA, S.; PEREIRA, H. J.; FERRARESI, A. A.; LEE, S. M.; HONG, S. An enterprise-wide knowledge management system infrastructure. **Industrial Management & Data Systems**, v. 102, n. 1, p. 17-25, 2002.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHART, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and contexts**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

SMITH, A. D. Knowledge management strategies: a multi-case study. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 6-16, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VARVAKIS, G. **Gerenciamento de processos**. EPS: CIN/UFSC, 2000.

YEH, Y. J.; LAI, S. Q.; HO, C. T. Knowledge management enablers: a case study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 106, n. 6, p. 793-810, 2006.

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

WESKE, M. **Business process management**. London/New York: Springer, 2010.