

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ESCOLA DE CIENCIA DA INFORMAÇÃO

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ATENDIMENTO A CLIENTES**

AMARILDO HÖSKEM LIMA

BELO HORIZONTE

2010

AMARILDO HÖSKEM LIMA

## **A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO ATENDIMENTO A CLIENTES**

Monografia apresenta a Escola de Ciência da Informação da universidade Federal de Minas Gerais como trabalho de conclusão do curso de Gestão Estratégica da Informação.

Orientador: Professora Doutora Maria Celeste Reis Vasconcelos

BELO HORIZONTE

2010

Dedico este trabalho a minha esposa Renata Cupertino de Oliveira Höskem, pessoa que mais me motivou a crescer intelectualmente e profissionalmente, mostrando-me que é possível conciliar minha inteligência, minha garra e motivação com a forma certa de lidar com as pessoas.

Aos meus pais Juvenil e Adenir por terem de forma simples, mas honesta ensinado os valores necessários para ser um homem de bem.

## RESUMO

No competitivo mercado automobilístico brasileiro, com os produtos cada vez mais parecidos, respeitando os diversos segmentos, o diferencial das empresas tem sido investir na excelência em atendimento aos seus clientes. Neste trabalho é estudado como algumas empresas do ramo de vendas de automóveis, conhecidas como concessionárias, tem utilizado a gestão do conhecimento como forma de padronizar os processos no setor de atendimento ao cliente e fortalecer as relações em busca de sua fidelização. Ao concluir é demonstrado que utilizando a gestão do conhecimento e padronizando os processos de atendimento é possível conseguir melhores índices de satisfação dos clientes.

**Palavras chave:** Gestão do conhecimento, atendimento, satisfação do cliente, treinamento

## **ABSTRACT**

In the competitive automotive market in Brazil, with products increasingly resemble, respecting the different segments, the spread of companies have been investing in excellence in customer service. This paper examines how some companies in the business of car sales, known as utilities, has been using knowledge management as a way to standardize the procedures in the area of customer service and strengthen relationships in search of his loyalty. In conclusion it is shown that using knowledge management to standardize the service processes can get better rates and customer satisfaction.

**Keywords: Knowledge management, customer service, customer satisfaction, training**

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Índice de satisfação geral dos clientes .....	20
Gráfico 02	Índice de satisfação atenção dos vendedores .....	21
Gráfico 03	Índice de rejeição dos clientes .....	21

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	13
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL .....	14
2.3 COMPARTILHAMENTO E PADRONIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	15
2.4 FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	15
<b>2.4.1 Ferramentas baseadas na intranet .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.2 Gerenciamento eletrônico de documentos (GED).....</b>	<b>17</b>
<b>2.4.3 Groupware .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4.4 Workflow .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.5 Sistema de construções de bases inteligentes de conhecimentos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.6 Business intelligence (BI).....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.7 Mapas do conhecimento.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.8 Ferramentas de apoio à inovação.....</b>	<b>20</b>
2.5 IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO..	20
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>22</b>
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	23
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>25</b>
4.1 RESULTADO DA PESQUISA .....	25
4.2 ESTUDO DE CASO .....	27
<b>4.2.1 SGTR – Sistema de Gerenciamento de Treinamento da Rede .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2.2 Cursos à distância.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.3 Intranet .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2.4 TV Fiat .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.5 Vídeos.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.6 Lições Aprendidas .....</b>	<b>29</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>30</b>

REFERÊNCIAS.....	32
------------------	----



## 1. INTRODUÇÃO

Na atual competitividade que vive o mercado automobilístico brasileiro as concessionárias sempre sendo ameaçadas por novos entrantes, ou seja, automóveis de outros países e marcas, o consumidor final tem opções variadas. Como resultado, as empresas estão em busca de um diferencial, onde a visão do cliente não foque apenas no quesito produto.

Neste contexto de grande competição, algumas empresas têm se dedicado a fidelização de seus clientes, visando um diferencial competitivo buscando na gestão do conhecimento uma forma de padronizar os processos no setor de atendimento e fortalecer as relações com seus clientes. Kotler e Armstrong (1999) ressaltam que:

[...] depende do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se exceder as expectativas, ele fica encantado. As companhias voltadas para marketing desviam-se do caminho para manter seus clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram (KLOTLER e ARMSTRONG, 1999, p.6).

Neste estudo ainda observam-se empresas que são líderes em excelência de atendimento por já terem penetrado no mercado nacional com esta filosofia enraizada.

Para Mckernna (1992), empresas são obrigadas a conhecer melhor seus clientes, antecipando sua expectativa e superando-a com o objetivo de fidelizar e criar um relacionamento duradouro nos negócios.

O conhecimento das pessoas, num mercado tão competitivo passa a ser um bem valioso, às vezes raro, mas que necessariamente precisa ser compartilhado. O conhecimento é um dos recursos econômicos mais importantes para a competitividade das empresas em um momento de produtos tão parecidos e com preços próximos.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os conhecimentos tácitos e explícitos não são entidades totalmente separadas, e sim, mutuamente complementares. Interage um com o outro e realizam trocas nas atividades criadas pelo seres humanos. Esta

interação é denominada pelos autores de “conversão do conhecimento”, processo onde os conhecimentos tácitos e explícitos se expandem tanto em qualidade quanto em quantidade.

**Conhecimento tácito** é muito pessoal e difícil de ser codificado, ou seja, expresso por palavras. Por essência, é prático e é geralmente fruto de uma longa experiência, de uma convivência. Sua transmissão é extremamente complexa, pois necessita interações prolongadas, acertos e erros. Tipicamente, um conhecimento tácito seria “saber dirigir uma bicicleta”.

O **conhecimento explícito** é geralmente qualificado de “objetivo” e mais simples de ser codificado, ou seja, formalizado com palavras, números e fórmulas, para ser transmitido rapidamente e em grande escala. Geralmente, é percebido como teórico e sua transmissão pode ser realizada muito formalmente. (CASSAPO, 2010, P. 3)

Stewart (1998), de forma mais contundente, assevera que o conhecimento, além de ser considerado elemento estratégico essencial para organizações, é mais importante que a matéria-prima; muitas vezes, até mais importante que o dinheiro.

Para encurtar a relação das empresas e seus clientes, tem-se adotado ferramentas que as tornam capazes de competências internas, fazendo assim com que possam se preparar para seus desafios externos.

Kotler e Armstrong (1999) sugerem então em algumas empresas o CRM (*Customer Relationship Management*) e através de ferramentas como esta que os clientes mostram as empresas os caminhos para resultados mais efetivos, que atendam ambos, com isso encurtando a relação e aumentando a fidelização.

Wiig (2002), coloca a necessidade de implementação de um conjunto de conceitos, técnicas e abordagens para conscientizar as organizações a valorizar o conhecimento como recurso estratégico. Destaca, ainda, a necessidade de desenvolver capacidades, opções e práticas para auxiliar os gestores a obter vantagem competitiva.

Em busca deste diferencial competitivo, que é a excelência em atendimento aos clientes, as empresas, estudiosos, economistas e executivos finalmente passaram a admitir que sem pessoas motivadas, os negócios não prosperam. Capital humano é, portanto, o conjunto de pessoas (aptidão, habilidade, visão, experiência, capacidade de produção, qualidade, etc), que trabalham para que ela funcione, exista e prospere. (WIIG, 2002)

Conforme Davenport (2001) é o uso da informação, e não sua simples existência, que permite as empresas tomarem decisões melhores sobre seus

produtos e neste caso principalmente seus processos de atendimento, aprender com os clientes e com a concorrência, monitorar o resultado de seus atos. O autor considera que o mais difícil é administrar os aspectos humanos da informação.

Cada vez mais empresas buscam incorporar ativos intangíveis nos pacotes de valores e por mais que o produto ou serviço tenha qualidade, ele hoje, já não basta para vender e conseqüentemente trazer bons resultados. Sabe-se que uma empresa é vencedora porque consegue administrar bem não somente seus resultados financeiros, mas principalmente seus colaboradores.

É fato também, que estes colaboradores estão lidando diretamente com o grande valor de uma empresa, o cliente. Eles são porta-vozes, através de uma forma ou de outra trazem aos diretores e gerentes as expectativas dos clientes e também muitas propostas de aperfeiçoamento.

Levantado esta necessidade de buscar na satisfação dos clientes um diferencial competitivo nasceu a pergunta para este estudo: Como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar na satisfação dos clientes?

Para responder a pergunta do estudo, o objetivo é identificar como a gestão do conhecimento poderá auxiliar as empresas a obter um diferencial competitivo com um aumento nos índices de satisfação dos seus clientes.

O autor da monografia, gestor do setor de qualidade em atendimento em uma concessionária de venda de veículos e serviços automotivos, entende que o grande desafio deste estudo será apresentar de forma clara aos responsáveis da empresa a importância da busca por este diferencial competitivo.

A gestão do conhecimento, utilizando-a para transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito e padronizando assim processos relacionados ao melhor atendimento e fidelização dos clientes.

Criar uma base sólida para evolução do conhecimento será o primeiro passo a se dar após este estudo, porque investimentos são feitos no aprendizado dos colaboradores com o intuito de que eles utilizem esse conhecimento no processo de atendimento a clientes em prol da instituição. Porém, alguns fatores fazem que na outra ponta, ou seja, na hora de aplicar o conhecimento recebido, é obtido o fracasso, provando assim a necessidade de padronizar processos e buscar por meios da gestão do conhecimento a transformação do conhecimento tácito em explícito e o compartilhamento do mesmo.

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos. O primeiro apresenta sua introdução. O segundo traz o referencial teórico do estudo, elencando os principais conceitos relacionados ao tema em questão. O terceiro capítulo traz a metodologia de pesquisa do estudo, determinando população e amostra. Já no quarto capítulo é realizada a análise dos resultados da pesquisa. Por fim, o último capítulo traz as conclusões do trabalho, que é encerrado com as referências utilizadas ao longo do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão explorados os principais conceitos relacionados à gestão do conhecimento e suas principais ferramentas, ou seja, os mecanismos que podem ser utilizados para otimizar este processo de gestão e gerar melhores resultados à empresa.

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A competição acirrada pelos produtos e a busca por um diferencial competitivo gerou a necessidade de uma busca constante e rápida por informações, com o intuito de facilitar a tomada de decisão, nortear o planejamento das empresas. Auxiliadas pela gestão do conhecimento conseguirão organizar e compartilhar todo conteúdo de conhecimento em um espaço único e assim facilitando a extração do mesmo para qualquer colaborador que necessite deste conhecimento. São apresentadas abaixo algumas definições de gestão do conhecimento encontradas na literatura:

Para Davenport e Prusak (1998), Gestão do Conhecimento é um conjunto integrado de ações que visam identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização. Estas informações podem estar sob a forma de banco de dados, documentos impressos, e outros meios, bem como em pessoas através de suas experiências e habilidades. Para estes autores, na prática, a Gestão do Conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização.

A geração de novos conhecimentos para oferecer vantagens na competitividade e tornar acessível grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível isso tudo, são as denominadas Ferramentas para Gestão do Conhecimento.

Gestão do conhecimento é a identificação, otimização e gerenciamento ativo do patrimônio intelectual, seja na forma de conhecimento explícito

mantido por artefatos como no conhecimento tático possuído por indivíduos ou comunidades. (GATTONI, 2004, p.47)

A gestão do conhecimento tornou-se essencial àquelas empresas que desejam se desenvolver e se manter competitivas no mercado. Por isso, investir em gestão do conhecimento é uma questão estratégica, como salienta Baroni (2003, p. 31):

A gestão do conhecimento satisfaz aspectos críticos da adaptação, sobrevivência e competência organizacional face a crescente e descontinua mudança ambiental. Essencialmente, a gestão do conhecimento engloba processos organizacionais que buscam uma combinação sinérgica da capacidade de processamento de dados e informação pela tecnologia da informação com a capacidade criativa e inovadora dos seres humanos.

Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para empresa e benefícios para os colaboradores. (CYRINEU, 2004)

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL

Davenport & Prusak (1998, p. 261) salientam que: “a única vantagem sustentável que uma empresa possui, é aquilo que ela coletivamente sabe a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”.

Oliveira Jr (2001) complementa que a administração do conhecimento pode colaborar para obter uma vantagem competitiva sustentável para empresa, visto que os recursos intangíveis podem constituir a base de uma estratégia competitiva, assim como garantir resultados superiores para a empresa no futuro, identificando quais são os ativos estratégicos e as competências essenciais a serem usadas.

A gestão do conhecimento é definida como sendo o “processo corporativo focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão de competências, do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e

educação corporativa”. (SANTOS ET. al. 2001). Sveiby (1999) posiciona a gestão do conhecimento de duas formas. A primeira trata conhecimento como objetos que podem ser identificados e tratados através de sistemas de informação. A segunda vertente identifica gestão do conhecimento como gestão de pessoas, sendo conhecimento entendido como processo que levam aprendizado organizacional e criação de competências.

### 2.3 COMPARTILHAMENTO E PADRONIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Bartol e Srivastava (2002) definem compartilhamento de conhecimento como sendo compartilhamento de informações, idéias, sugestões e experiências organizacionais relevantes.

Allen (1990, p. 123) usa o termo transferência quando afirma que “... fica evidente que o conhecimento pode ser transferido de organização para organização, de organização para indivíduo e equipes de trabalho, de indivíduos para indivíduos”.

Interpretando os conceitos acima, conclui-se que o desafio será buscar no auxílio da gestão do conhecimento mecanismos e conceitos que permitirão não só transformar este conhecimento em uma forma explícita como também compartilhá-lo e padronizá-lo.

### 2.4 FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste item se analisará um conjunto de softwares que contribuem para a gestão do conhecimento. Segundo Carvalho (2000). Ele analisou o mercado, estudando a necessidade do mesmo, estudou os ambientes corporativos que fornecem ferramentas de gestão do conhecimento. Carvalho dividiu as ferramentas em oito categorias, sendo elas:

### 2.4.1 Ferramentas baseadas na intranet

A *intranet* é o ambiente de trabalho ideal para o compartilhamento de informações dinâmicas e interligadas. Davenport e Prusak (1998) consideram as tecnologias baseadas em *web* muito intuitivas, pois lidam facilmente com representações do conhecimento. De acordo com os autores, o conhecimento de uma área costuma estar relacionado com o conhecimento de outra área e a estrutura hipertexto das tecnologias *web* facilita a movimentação de um conhecimento para outro.

Os sistemas baseados em intranet privilegiam a informação interna de uma empresa. Dessa forma, a intranet está se tornando um importante veículo de informação interna entre a empresa e seus colaboradores.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem combinação como o processo de conectar diferentes áreas do conhecimento explícito. A estrutura de hipertexto da intranet auxilia esse processo, pois a navegação através de *links* pode criar uma nova organização dos conceitos. A intranet é uma ferramenta adequada para sistematizar os conhecimentos explícito que se encontra disperso entre os departamentos das empresas. Além disso, a intranet tem o potencial de se transformar em um patrimônio organizacional que integra o capital estrutural conforme conceito apresentado em Stewart (1998). Portanto a intranet seria um mecanismo para transformar parte do capital humano em capital estrutural.



### 2.4.2 Gerenciamento eletrônico de documentos (GED)

Davenport e Prusak (1998) caracterizam os sistemas de GED como repositórios de conhecimento explícito estruturado. Em muitas empresas, o gerenciamento pode ser um passo inicial para uma iniciativa de gestão do conhecimento.

Sistemas de GED contribuem para que as empresas recuperem de forma eficiente informações que poderiam ser perdidas quando não organizadas. Os sistemas de recuperação de documentos são amplamente estudados no campo da ciência da informação.

Quando as pessoas encontram rapidamente e facilmente os documentos que precisam, elas são capazes de investir seu tempo em trabalho efetivo, ao invés de perder tempo tentando localizar os documentos necessários. Da mesma forma quando as pessoas confiam na exatidão e atualidades das fontes de informação disponíveis, a tomada de decisão pode ser feita com maior segurança.

### 2.4.3 Groupware

A competitividade do mercado tem feito com que as empresas busquem alternativas mais flexíveis para organizar suas atividades. *Groupware* consiste no software projetado para auxiliar grupo de pessoas, geralmente distantes fisicamente, mas que trabalham em conjunto. O groupware se propõe a aumentar a cooperação e a comunicação interpessoal.

Um sistema de *groupware* proporciona a plataforma ideal para o compartilhamento de informações e o trabalho conjunto e padronizado, ou seja, pessoas separadas fisicamente que utilizam de um mesmo padrão sendo facilitado por este sistema.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a externalização é provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. Groupware oferece suporte e amplia esse processo ao permitir a colaboração de pessoas que não necessariamente trabalham no mesmo local, considerando assim uma forma de compartilhamento de

conhecimento. Os grupos de discussão e chats são aplicações comuns de groupware que permitem a articulação do conhecimento tácito através da escrita.

#### **2.4.4 Workflow**

O workflow é um sistema informatizado que oferece suporte para processos padronizados, ou seja, substitui em alguns momentos o também usado fluxograma. Os sistemas de workflow permitem que os usuários codifiquem os processos de transferência de conhecimento quando se requer um método mais rígido de transferência. Em um processo organizacional utilizando o sistema workflow todos os usuários precisam compartilhar informações e coordenar o desenvolvimento da atividade. Workflow explicita o conhecimento que está embutido no processo, e assim contribui com o processo de externalização descrito por Nonaka e Takeuchi (1997).

#### **2.4.5 Sistema de construções de bases inteligentes de conhecimentos**

Sistemas de base de conhecimento são usados a muito tempo para capturar uma parcela de conhecimento de trabalhadores com destaque de produtividade. Esse conhecimento seria formatado de forma a poder ser compartilhado entre os outros trabalhadores da empresa.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), estes sistemas envolvem a extração do conhecimento de casos sobre a área do problema, tentando combinar a narrativa com a codificação do conhecimento. Segundo os autores, estes sistemas vêm obtendo sucesso comercial na resolução de problemas de atendimento a clientes. O sistema permite que o usuário que viveu a experiência possa explicitá-la em um banco de casos acessível para outras pessoas. Dessa forma percebe-se que a externalização é processo dominante de conversão de conhecimento entre os sistemas para construção de bases inteligentes de conhecimento.

#### **2.4.6 Business intelligence (BI)**

BI é um conjunto de ferramentas utilizado para manipular uma massa de dados operacionais em busca de informações essenciais para o negócio. No estudo realizado essa ferramenta ajudará na extração de informações sobre clientes, trabalhando em conjunto com outros sistemas conhecidos como CRM (*Customer Relationship Management*). Neste ponto percebe-se uma integração entre a gestão do conhecimento e a abordagem de capital de cliente proposta por Stewart (1998).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o uso criativo de redes de comunicação e banco de dados facilita o processo de combinação. Os sistemas de BI apresentam recursos para ordenar, categorizar e estruturar informação.

#### **2.4.7 Mapas do conhecimento**

Nas categorias apresentadas anteriormente, o interesse era demonstrar formas de estocar o conhecimento. No entanto, dada a complexidade e o dinamismo do conhecimento, essa tarefa se torna árdua. Os mapas do conhecimento surgem então como alternativa para que possamos organizar e colocar pessoas em contato direto com especialistas, permitindo a troca de conhecimento tácito. Os mapas do conhecimento funcionam com paginas amarelas ou sites de busca, que organizam uma lista de quem sabe o quê. Através de um localizador, o usuário pode encontrar pessoas mais indicadas para ajudá-lo a resolver um determinado problema.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e de criação de habilidades e modelos mentais comunitários. Mapas do conhecimento não trocam conhecimento de uma maneira tácita direta, mas criam oportunidades para colocar especialistas em contatos com aprendizes. Os contatos sugeridos pelo mapa do conhecimento podem resultar em interações face-a-face onde as pessoas envolvidas compartilham experiências e aprendem por observação, imitação e prática.

#### **2.4.8 Ferramentas de apoio à inovação**

Ferramentas de apoio à inovação são softwares que contribuem para geração de conhecimento na fase de concepção de produtos, estimulando a produtividade das comunidades de prática. O objetivo desta ferramenta é colocar pessoas em contato com o conhecimento explícito armazenado em melhores práticas e modelos conceituais, estimulando a geração de idéias.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. O núcleo de um sistema de inovação consiste em uma base onde artigos e pesquisas são armazenadas. Assim sendo, o conhecimento explícito é o ponto de partida. Também Nonaka e Takeuchi (1997) relacionam a internalização com o conhecimento operacional sobre processos de produção.

#### **2.5 IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Segundo Figueiredo (2004), na teoria, todos os funcionários recebem os mesmos treinamentos, são preparados para os mesmos desafios e todos têm as mesmas condições para prestar um serviço de boa qualidade. Mas, o que constatado é que a entrega de conhecimento e informação dos funcionários muitas vezes não são iguais. Essa diferença está atrelada à atitude baseada no conhecimento, afinal não faltou o saber e sim a vontade de aplicá-lo.

A diferença enorme que existe entre os que sabem e os que não sabem, é visível dentro de cada empresa e saber isso é possível com certa facilidade, sendo necessário apenas um breve tempo de observação.

Figueiredo (2004) defende, ainda, que é tido como certo que a disposição de aprender se revela mais natural do que a disposição para aplicar o conhecimento, e neste contexto, esta disposição natural para aprender também não basta. A disposição para aplicar o saber é fundamental, e com isso, as empresas devem trabalhar com responsabilidade as posturas favoráveis e estimular a atitude baseada no conhecimento.

É natural aprender mais do que se pode aplicar, é uma tendência na natureza humana, porém, isso não pode ser desculpa para deixar de aplicar o saber em benefício dos clientes de uma instituição. Como prevenção de uma possível insatisfação dos clientes de que a entrega e aplicação do conhecimento não esta sendo satisfatória, a empresa deve tentar resolver ou amenizar esta doença corporativa.

Figueiredo (2004), ainda compara a desmotivação em relação à gestão do conhecimento. Para o autor plantar e cuidar de centenas de acres de uma cultura e depararem-se dias antes da colheita com uma praga de gafanhotos que come e destrói todo o fruto do seu trabalho.

Um dos desafios que as empresas encontram na busca pela satisfação dos clientes como diferencial competitivo é a dificuldade em formalizar os saberes de cada um de seus colaboradores (conhecimento tácito) cuja forma de expressarem muitas vezes é diferente no entendimento dos que formulam as estratégias empresariais para alcançarem um grau de satisfação de acordo com a expectativa de seus clientes. Sendo assim, a alta administração espera encontrar na gestão do conhecimento uma forma de padronizar, armazenar e compartilhar tornando o conhecimento explícito.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada neste estudo afim de melhor compreender os resultados obtidos, ou seja, será apresentado o como alcançar os objetivos.

Este estudo consiste em uma pesquisa descritiva (Cervo & Bervian, 1996), pois busca identificar como as concessionárias de veículos estão utilizando a gestão do conhecimento para alcançar um diferencial competitivo em um melhor atendimento a seus clientes. As pesquisas descritivas caracterizam-se freqüentemente como estudos que procuram determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. A sua valorização esta baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas. As técnicas utilizadas neste estudo são:

**Levantamento:** tipo de pesquisa que visa determinar informações sobre práticas ou opiniões atuais de uma população específica.

**Estudo de Caso:** É o tipo de pesquisa no qual o caso (fenômeno ou situação) individual é estudado profundamente para obter compreensão ampliada sobre outros casos (fenômenos ou situações) similares. Os estudos de caso descritivos procuram apenas apresentar um quadro detalhado de um fenômeno para facilitar a sua compreensão, pois não há a tentativa de testar ou construir modelos teóricos. Na verdade, esses estudos constituem um passo inicial ou uma base de dados para pesquisas comparativas subseqüentes e construção de teorias. Os estudos de caso interpretativos também utilizam a descrição, mas o enfoque principal é interpretar os dados num esforço para classificar e contextualizar a informação e talvez teorizar sobre o fenômeno. Os estudos de caso avaliativos envolvem tanto a descrição quanto a interpretação, mas o objetivo principal é usar os dados para avaliar o mérito de alguma prática, programa, movimento ou evento.

### 3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa teve uma amostra de 84 clientes e foi realizada no período de 02/01/2010 a 31/07/2010.

Esta pesquisa foi dividida com uma media de 14 clientes/mês para que assim pudesse ser comparados dados de meses diferentes.

Este resultado representa 3,5% dos veículos vendidos em um mês e sendo comprovada estatisticamente que a margem de erro fica em menos de 4%. Esta amostra serve para levantar dados, opiniões e sugestões dos clientes que compraram veículos neste período para assim ser utilizada como comparação no outro método que será aplicado neste estudo.

A pesquisa foi estrutura conforme tópicos abaixo:

- Satisfação Geral com a empresa;
- Pesquisa de preços (Como? pesquisou);
- Políticas de perseguição da venda;
- Satisfação com a estrutura da empresa;
- Satisfação com o vendedor;
- Formas de pagamento;
- Prazos de entrega;
- Satisfação com a entrega;
- Rejeição.

Com isso o autor conseguirá através deste estudo obter dados que comprovam que a utilização da gestão do conhecimento padronizando processos, transformando conhecimento tácito em explícito e compartilhando este conhecimento entre seus colaboradores irá obter melhores resultados em seus índices de satisfação dos seus clientes.

A segunda parte do método utilizada ficou com o estudo de caso de uma empresa parceira do mesmo porte da concessionária em estudo, localizada na capital do estado do Paraná, e foi preservada sua identidade afim de não expor para seus concorrentes os bons resultados obtidos através deste diferencial competitivo que é a gestão do conhecimento utilizado na melhora do atendimento aos clientes.

Nesta parte da metodologia o próprio autor do estudo entrevistou diretores, gerentes e colaboradores envolvidos no processo de gestão do conhecimento aplicada ao atendimento de clientes, esta visita foi realizada no período de 15 e 16/07/2010. Após a aplicação da metodologia e separado a relevância dos dados neste estudo o autor pode realizar as seguintes comparações:

- Índice de satisfação geral de seus clientes;
- Índice de satisfação com a estrutura;
- Índice de satisfação dos vendedores;
- Índice de satisfação com a entrega do produto;
- Rejeição;
- Treinamentos realizados;
- Ferramentas de aquisição do conhecimento utilizadas;
- Ferramentas de Compartilhamento de conhecimento utilizadas;
- Ferramentas para registro do conhecimento utilizadas;
- Como iniciou a implantação da gestão do conhecimento;
- Dificuldades no inicio da gestão do conhecimento.



## 4. ANALISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresentará a análise de resultados obtidos com as duas partes utilizadas como metodologia neste estudo.

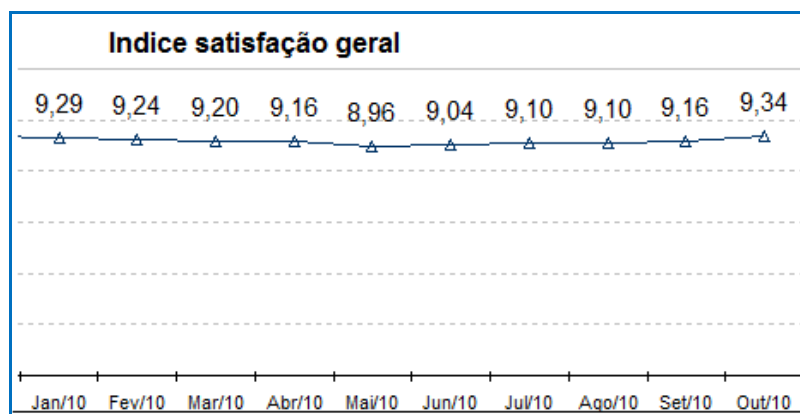
A primeira parte traz um levantamento através da realização de uma pesquisa realizada com clientes, tendo como objetivo central levantar os problemas apontados por eles que, única com a segunda parte do estudo, viabilizar a utilização ferramentas da gestão do conhecimento para amenizar e até eliminar os problemas apontados e conseqüentemente a médio longo prazo elevando o índice de satisfação dos clientes.

Na segunda parte, foi utilizado um estudo de caso, realizado através de um *benchmarking* em uma empresa parceira buscando as práticas utilizadas em gestão do conhecimento, por isso a primeira parte tornou-se necessária, porque foi possível comparar os resultados obtidos antes da implantação de ferramentas de gestão do conhecimento na empresa estudada.

### 4.1 RESULTADO DA PESQUISA

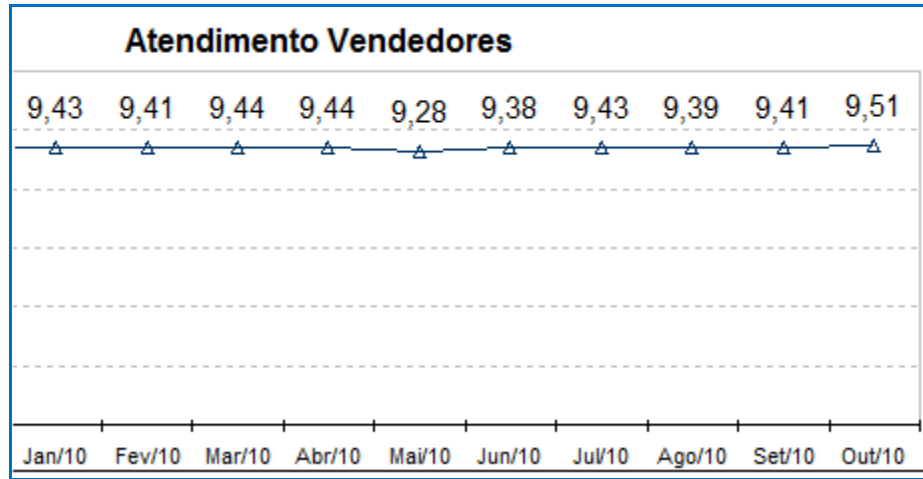
Após a compilação do questionário, observou-se o resultado expresso no gráfico 01, que apresenta a média de satisfação geral dos clientes pesquisados no período deste estudo.

Gráfico 1: Satisfação geral dos clientes



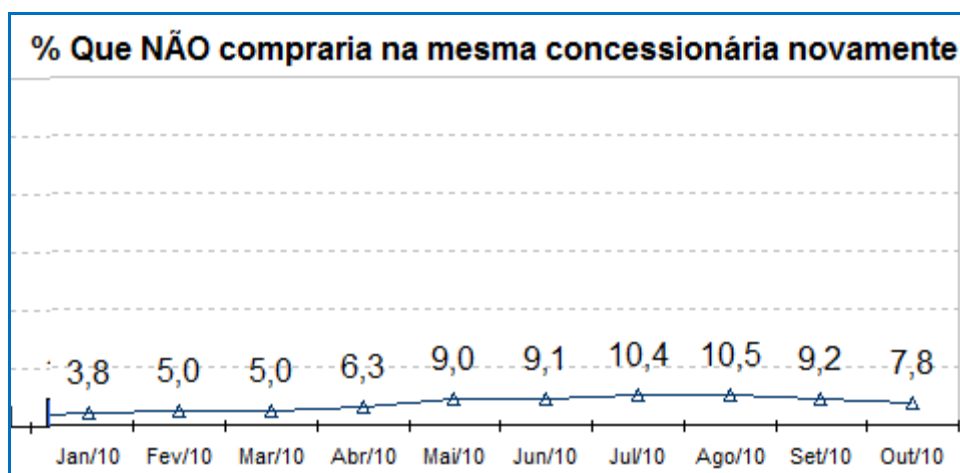
Utilizando a mesma base de dados o gráfico 02 apresenta a média de satisfação dos clientes com o atendimento do vendedor especificamente.

Gráfico 2: Satisfação em relação ao atendimento dos vendedores



Apesar de existir na base de dados da pesquisa realizada outras perguntas, encerrara-se esta demonstração apenas com mais um gráfico, porque as perguntas deixadas de fora não são de interesse neste estudo. O gráfico 03 apresenta a média do índice de rejeição dos clientes da empresa, ou seja, clientes que não mais retornaram a empresa por uma insatisfação.

Gráfico 3: % de clientes que não comprariam na empresa novamente



Observou-se no gráfico acima um representativo grau de insatisfação dos clientes da empresa, já que os referidos não voltariam a comprar na concessionária. A tabela abaixo traz os principais motivos que geraram esta insatisfação.

Tabela 1: Motivos da insatisfação

<b>Motivo de Insatisfação</b>	<b>RAC DVN</b>	<b>% RAC</b>
09-Atraso na Entrega	16	26%
01-Atendimento geral	9	15%
14-Falta de informação negociação	7	11%
03-Atendimento do vendedor	8	13%
10-Entrega na fábrica	6	10%
20-Instalação de acessórios	5	8%
30-Crítica	3	5%
06-Defeitos no veículo	3	5%
28-Avaliação do usado	2	3%
21-Preço elevado	1	2%
13-Falta de informação na entrega	1	2%
Total geral	61	100%

Observa-se que o atraso na entrega é o fator que mais gera insatisfação por parte dos clientes, seguido do atendimento em geral, da falta de informações em negociações, do atendimento do vendedor, da entrega na fábrica, da instalação de acessórios, entre outros com menor representatividade.

## 4.2 ESTUDO DE CASO

A empresa citada neste estudo de caso é uma empresa do ramo de vendas de veículos e serviços automotivos.

Além de comparar os dados obtidos na pesquisa realizada, foi apresentado ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas por esta empresa na melhoria da satisfação de seus clientes. Nos tópicos seguintes será apresentada resumidamente cada uma das ferramentas utilizadas por esta empresa parceira e que posteriormente passou a fazer parte das praticas da empresa estudada.

### 4.2.1 SGTR – Sistema de Gerenciamento de Treinamento da Rede

A montadora sabendo que precisaria disseminar o máximo de conhecimento entre suas concessionárias desenvolveu um sistema de controle para a gestão e

acompanhamento do conhecimento de cada colaborador, o SGTR como é conhecido.

Trata-se de um sistema que consiste inicialmente no cadastro de cada profissional ligado a montadora através da concessionária, e de acordo com a função atribuída ao mesmo, o sistema irá propor um percurso de treinamentos para sua formação, estes divididos em etapas como: básico, intermediário, avançado e opcional.

Com este sistema ainda controla-se a média das notas que cada colaborador obtém em cursos realizados presencialmente ou a distancia, podendo assim os gestores controlar a desempenho de cada um de seus subordinados.

#### **4.2.2 Cursos à distância**

Com o avanço tecnológico da internet e a escassez de tempo para realização de curso presencial as empresas passaram a adotar cursos à distância diminuindo as horas dentro de sala de aula, a parte teórica fica disponibilizada e acessível a todos via *web*, passando assim a ter flexibilidade de horários e datas para realização dos treinamentos.

#### **4.2.3 Intranet**

Outra ferramenta de gestão do conhecimento que utilizada à tecnologia são as intranets, portais internos das empresas onde neste estudo de caso é utilizada para disponibilização de procedimentos, fluxos de processos, vídeos de treinamentos e apostilas.

#### **4.2.4 TV Fiat**

Esta ferramenta consiste em uma equipe que grava treinamentos e disponibiliza em um portal disponível para todos colaboradores cadastrados inicialmente no SGTR – Sistema de gerenciamento de treinamento da rede.

#### **4.2.5 Vídeos**

A empresa visitada neste estudo desenvolve vídeos com normas, procedimentos e boas praticas e disponibiliza em sua intranet para acesso de todos.

#### **4.2.6 Lições Aprendidas**

Outra ferramenta que merece destaque neste estudo de caso é um portal chamado de lições aprendidas, uma ferramenta que consiste em compartilhar todo processo analisado que traga bons resultados no dia-a-dia da empresa

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar como a gestão do conhecimento poderá auxiliar as empresas a obter um diferencial competitivo com um aumento nos índices de satisfação dos seus clientes. Para atingir este objetivo foi realizado um levantamento na literatura sobre os principais conceitos sobre gestão do conhecimento e principais ferramentas utilizadas neste processo de gestão.

Por meio das entrevistas realizadas observou-se que o as pessoas percebem valor em grande parte dos produtos, neste caso em uma concessionária de veículos entende-se por produtos (bens e serviços prestados) que uma organização coloca a disposição no mercado. Entretanto, conclui-se também a importância em superar as expectativas das pessoas em um mercado tão parecido em seus produtos é um verdadeiro desafio às concessionárias.

A gestão do conhecimento busca adequar e atender as demandas de um mercado competitivo, utilizando o conhecimento como ferramenta nas estratégias gerenciais das empresas.

Com o mundo globalizado, o mercado se mostra cada vez mais turbulento, exigente e com a concorrência mais acirrada, onde vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas, para que as empresas possam agregar ou ao menos manter sua participação no mercado.

Sendo assim, a partir deste estudo visualizou-se a grande oportunidade de crescimento não só do índice de satisfação dos clientes, mas em muitos valores dentro da organização com a implementação e utilização formal da gestão do conhecimento. As informações estratégicas criadas, disponibilizadas ou trocadas na rede do conhecimento da empresa, oferecem práticas importantes para assegurar maior assertividade de seus processos.

Com este estudo foi detectado também que algumas ferramentas para o início de uma gestão de conhecimento formalizada estão disponíveis em uma rede de relacionamento criada pela montadora, que está sempre investindo na gestão do conhecimento compartilhada. Basta que as concessionárias tenham interesse e disposição para investir e promover cada vez mais e melhor seu capital humano, para que assim possa iniciar uma nova era da gestão do conhecimento em concessionárias de veículos.

Com as atividades desenvolvidas, este trabalho pode atingir seus objetivos, já que conseguiu demonstrar a importância da gestão do conhecimento nas organizações, sendo esta indispensável para a satisfação dos clientes já que profissionais capacitados e bem informados resultarão em excelência no atendimento.

Assim, a pesquisa pode contribuir com a organização em estudo identificando oportunidades de melhoria no que se refere à gestão do conhecimento, além de apontar pontos críticos relacionados à insatisfação dos clientes. Sendo assim, deixa-se a sugestão para a continuidade deste estudo, que pode ser aprofundado visando identificar as práticas de gestão de conhecimento ideais para a organização em estudo.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, T. (1990). **People and Technology transfer**. Massachusetts: MIT.
- BARTOL, K., & SRIVASTAVA, A. . Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76 . 2002.
- BARONI, Rodrigo. **Memória Organizacional**. In SILVA, Ricardo Vidigal; NEVES, Ana. *Gestão de empresas na era do conhecimento*. São Paulo: serinews editora Ltda, 2004.
- CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento**. Belo Horizonte: C/Arte, 2000.
- CASSAPO, Filipe M. **O que entendemos exatamente por *Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito***. Disponível em: <<http://www.redeinovacao.org.br/LeiturasRecomendadas/O%20que%20entendemos%20por%20Conhecimento%20T%C3%A1cito%20e%20Expl%C3%ADcito.pdf>> Acesso em: 05 de Novembro de 2010.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996. 209p.
- CYRINEU, José Claudio. **O futuro da gestão do conhecimento**. São Paulo, 09 abr. 2004 disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/lib/pages/viewdoc.php?>>. Acesso em: 10 de Outubro de 2010.
- DAVENPORT e PRUSAK (1998) Thomas Davenport, Laurence Prusak. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT (2001) Thomas Davenport. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Editora Futura, 2002.
- FIGUEIREDO, Saulo. **O papel da atitude do conhecimento**. São Paulo, novembro 2004. Disponível em: <[http://www.kmol.online.pt/artigos/200411/fig04\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200411/fig04_1.html)>. Acesso em: 15 de Outubro de 2010.
- GATONNI, Roberto Luiz Capuruço. **Gestão do conhecimento aplicada à prática da gerência de projetos**. Belo Horizonte: C/Arte, 2004.
- KOTLER, Philip; ARMASTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.
- MCKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campos, 1992.



NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Gestão estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SANTOS, A. R; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.; BASTOS Jr. A Gestão do conhecimento como modelo empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

STEWART, Tomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

## **ANEXO A: Questionário aplicado aos clientes**

**VDVC01.** Considerando sua experiência geral com a concessionária desde o primeiro contato até o momento em que recebeu o seu veículo novo, numa escala de 1 a 10, onde 10 significa que o(a) Sr(a) está Completamente Satisfeito(a) e 1 Completamente Insatisfeito(a), que nota o(a) Sr(a) atribui ao atendimento recebido do setor de vendas?

**VDVC26.** Antes de comprar seu novo veículo, o(a) Sr(a) consultou algum SITE na internet?

**VDVC27.** A concessionária entrou em contato por e-mail ou telefone com o(a) Sr(a) após o seu primeiro contato?

**VDVC28.** Este contato influenciou na sua decisão de compra?

**VDVC29.** Na mesma escala de 1 a 10, por favor, atribua uma nota para a aparência do salão de vendas da concessionária?

**VDVC31.** Falando agora sobre o vendedor que lhe atendeu, o(a) Sr(a) considera que o vendedor conhecia bem as características do produto que estava sendo oferecido?

**VDVC32.** De 1 a 10, que nota melhor expressa sua satisfação com relação a atenção dedicada do vendedor às suas solicitações?

**VDVC06.** O vendedor explicou-lhe as opções de formas de pagamento disponíveis além do pagamento à vista?

**VDVC34.** Durante a fase de aquisição o(a) Sr(a) teve a oportunidade de dirigir algum veículo na concessionária?

**VDVC34A.** Por quê?

**VDVC04.** O(A) Sr(a) negociou algum veículo usado como parte de pagamento na compra do seu veículo novo?

**VDVC04A.** Por que o(a) Sr(a) não incluiu seu veículo usado no negócio?

**VDVC09.** O seu veículo foi pago:

**VDVC35.** Utilizando uma escala de 1 a 10, que nota o(a) Sr(a) atribui ao financiamento/leasing oferecido?

**VDVC13.** Com relação ao prazo combinado na hora da compra o seu veículo foi entregue:

**VDVC14.** O(A) Sr(a) foi informado(a) com antecedência que haveria um atraso na entrega do seu veículo?

**VDVC12.** Depois de quanto tempo do momento da compra o(a) Sr(a) recebeu seu veículo?

**VDVC15.** O manual e a literatura que acompanham o veículo foram mostrados e explicados?

**VDVC36.** Na entrega do veículo, foi explicado o termo e condições do serviço 24 horas (CONFIAT)?

**VDVC37.** As informações sobre o funcionamento do veículo e dos acessórios foram suficientes?

**VDVC18.** No momento em que o(a) Sr(a) recebeu o veículo, ainda na concessionária, notou se havia algum defeito ou inconveniente ?

**VDVC17.** Ainda na concessionária, apresentaram ao(a) Sr(a) alguma pessoa que poderia atendê-lo(a) caso surgisse algum problema com seu veículo?

**VDVC19.** Após a entrega do veículo alguém da concessionária fez algum contato com o(a) Sr(a) para saber sobre sua satisfação?

**VDVC22.** Com base nesta última experiência com a concessionária, se hoje o(a) Sr(a) fosse comprar um novo veículo, o(a) Sr(a) compraria nessa mesma concessionária?

**VDVC24.** Sexo

**VDVC24A.** Qual a sua idade?

**VDVC24B.** Qual seu estado civil?

**VDVC24C.**

Qual seu grau de instrução?

**VDVC25A.** O(A) Sr(a) nos autoriza a passar suas respostas sobre sua experiência de compra do seu veículo identificando seus dados pessoais à Fiat Automóveis?