

## **Estratégia de Operações de Serviço e Gestão do Conhecimento**

Joseane Borges de Miranda (UFSC) [joseane.miranda@unisul.br](mailto:joseane.miranda@unisul.br)

Caroline Rodrigues Vaz (UFSC) [caroline-vaz@hotmail.com](mailto:caroline-vaz@hotmail.com)

Alexandre Meira de Vasconcelos (UFSC) [meira1970@gmail.com](mailto:meira1970@gmail.com)

Álvaro Guillermo Rojas Lezana (UFSC) [lezana@deps.ufsc.br](mailto:lezana@deps.ufsc.br)

Paulo Mauricio Selig (UFSC) [selig@deps.ufsc.br](mailto:selig@deps.ufsc.br)

### **Resumo:**

As organizações são fundamentais para que as pessoas possam atingir seus objetivos, sendo eles individuais e/ou coletivos. Para tanto, utilizam-se de toda a sua capacidade para este fim, uma vez, que estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, dinâmico e complexo. E uma das maneiras para isto, é o processo e a gestão de estratégias que contribuam e garantam vantagens perante o mercado, independentemente do tipo de organização e do seu setor e atuação, além de utilizar todo o conhecimento gerado na organização, bem como aqueles oriundos da interação da organização com o ambiente externo. Tendo como base tais questões, o presente artigo tem como propósito apresentar alguns comentários e considerações sobre a gestão estratégica e a gestão do conhecimento como importantes questões a serem observadas. O enfoque do artigo destina-se ao setor de serviço, pela sua importância, principalmente no que se refere às contribuições econômicas e sociais à sociedade, e pela aproximação de suas principais características com as preconizadas pela gestão do conhecimento. Deste modo, inicialmente destaca as considerações iniciais que contextualiza e apresenta questões relacionadas ao tema. Em seguida, versa sobre a gestão estratégica e suas particularidades. Na sequência, comenta-se sobre a gestão do conhecimento. Posteriormente, evidenciam-se especificamente a gestão de operações de serviços e a gestão do conhecimento. E por fim, têm-se as considerações e as ponderações finais deste trabalho.

**Palavras chaves:** Gestão estratégica; Operações de serviços, Gestão do conhecimento.

## **Service Operations Strategy and Knowledge Management**

### **Abstract**

The organizations are crucial for people to achieve their goals, whether they are individual and / or collective. For this purpose, we use the full capacity for this purpose, once they are inserted in an environment increasingly competitive, dynamic and complex. And one way to do this, is the process and management strategies that contribute to and ensure benefits to the market, regardless of the organization and its industry and activity, besides using all the knowledge generated in the organization, as well as those from the organization's interaction with the external environment. Based on these questions, this article aims to present some comments and considerations on the strategic management and knowledge management as important issues to be observed. The focus of the article is intended for the service sector, its importance, especially with regard to economic and social

contributions to society, and by the approach of its main features with those outlined by knowledge management. Thus, initially highlights the initial considerations that contextualizes and presents issues related to the theme. Then focuses on the strategic management and its peculiarities. Subsequently, we comment on the management of knowledge. Later, show specifically the management of service operations and knowledge management. And finally there are the considerations and the final weights of this work.

**Key-word:** Strategic Management, Operations Services, Knowledge Management.

## 1. Introdução

As organizações se configuram como elementos importantes para o desenvolvimento sócio-econômico de uma sociedade, além de ser uma forma de atender às necessidades humanas. Maximiano (1991, p. 23) cita que “por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis por uma pessoa”. Isolados, os homens nada ou pouco conseguem realizar. Daí a reunião dos homens em sociedade, surgindo, assim, os diferentes tipos de organizações que contribuem para que os objetivos e anseios pessoais e coletivos possam ser conquistados mais facilmente.

E cada vez mais, as organizações estão inseridas num ambiente, dinâmico e complexo. Dinâmico em função dos constantes avanços em todas as áreas de conhecimento, proporcionado entre outros fatores pelo processo de globalização, sobretudo econômica entre as nações. E complexo, em razão das peculiaridades que envolvem a gestão das organizações, em termos de gestão do conhecimento.

Nesse contexto de globalização econômica e de aumento exponencial de competitividade, as organizações independentemente do porte (micro, pequenas, médias ou grandes), precisam se manter num processo contínuo de aprimoramento. Essa linha de argumentação se baseia, segundo Perez Júnior, Pestana e Franco (1995, p. 11), na idéia de que “a competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial”.

Isto se faz necessário, porque as organizações estão “em constante adaptação às pressões internas e externas, e que se encontra em permanente evolução” (KAST; ROSENZWEIG, 1980, p. 129). Além disso, são regularmente atingidas por fatores ambientais. À medida que o ambiente torna-se mutável, o contexto operacional das organizações tende a sofrer alterações trazidas pelas mudanças ambientais, sendo que sua existência e sobrevivência dependem da maneira como elas se relaciona o ambiente, sobretudo o externo.

Estes aspectos devem ser observados pelas organizações, independente do seu setor de atuação e da amplitude dos seus negócios. No caso do setor de serviços, Davidow (1991, p. 9), cita que as estratégias devem combinar “as capacidades de serviços da companhia com as expectativas de seus clientes-alvo, modificando-as quando necessários através de preços, publicidades, e outros instrumentos”. Medidas que são fundamentais para desenvolver suas atividades em busca de vantagens competitivas. Estas vantagens são alcançadas, sobretudo pela qualidade nos serviços prestados, ou seja, da satisfação continuada do cliente, diferenciação e criação de custos de troca (GIANESI, CORRÊA, 1994).

O conhecimento de acordo com Teixeira filho (2000, p. 17), “tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato, ou teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas. Conhecimento sobre seu mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia seus concorrentes, entre outros”. E

quando bem utilizado segundo Granwford (1994), pode se transformar em uma das vantagens competitiva.

Ressalta-se que a estratégia é fundamental para o posicionamento da organização em seu segmento, bem como o gerenciamento dos conhecimentos gerados pela inter-relação das pessoas tanto no ambiente interno e externo à organização, sobretudo no que se refere ao setor de serviço que é um dos focos deste artigo. Por esse motivo, cunhou-se como objetivo principal deste artigo correlacionar a gestão do conhecimento e a gestão de operações de serviços.

Tendo como base tais posicionamentos, na sequência apresentam-se comentários sobre o setor de serviços e sua importância no contexto brasileiro. Em seguida, contemplam-se os assuntos pertinentes a gestão estratégica. Posteriormente, versa-se sobre o conhecimento e a gestão do conhecimento no processo de operações de serviços. No tópico seguinte, discutem-se questões pontuais sobre a gestão de operações de serviços e a gestão do conhecimento e finaliza com as considerações finais deste trabalho.

## **2. Serviços e sua importância para a sociedade**

O termo serviços, de acordo com Santos (2000, p. 19), “é encontrado na literatura para designar vários fenômenos, cada um com diferentes significados”. Deste modo, cita-se que em cada época distinta, e dependendo do enfoque este termo recebe diversas conotações<sup>1</sup>. Sendo assim, dentre a vasta literatura que define e trata sobre este tema, destaca-se a de Kotler (1998, p. 412), que explica que serviço “é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Santos e Varvakis (20\_\_), destacam que mais importante do que definir serviço é conhecer as características específicas dos serviços e suas implicações na gestão da operação. Estas características diferenciam a estratégia de operações de bens e serviços. Assim, segundo os autores as particularidades dos serviços são: intangibilidade; Produção e consumo simultâneos e Participação do cliente no processo de produção do serviço. Lovelock e Wright (2002, p. 5), também mencionam que “serviço são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, com decorrência da realização de uma mudança desejada no – em nome do – destinatário do serviço”.

Santos e Varvakis (20\_\_, p. 53), afirmam que “os objetivos de desempenho das operações de serviços pode ser feita baseada na tradução do valor percebido pelo cliente em critérios operacionais da empresa”. E que o valor percebido é a relação dos benefícios percebidos pelo cliente com o esforço percebido. Lovelock e Wright (2002), observam-se as atividades de serviços como um enfoque econômico de geração de benefícios à sociedade. Neste sentido, o setor de serviços, cada vez, mais se configura na sociedade como um impulsionador da economia.

Estes aspectos, também são evidenciados por outros autores que estudam este setor, dentre eles, Rocha (1997); Mello *et al* (1998); Schmenner (1999); Santos (2000); Lovelock e Wright (2002), que salientam que o setor de serviços constitui o grosso da econômica não só no Brasil, mas também em todo o mundo. A representatividade deste setor nas economias respalda entre outros fatores, pela parcela significativa na geração de empregos e renda que favorecem e influencia os outros setores da sociedade.

---

<sup>1</sup> Johnston (1998), relata neste artigo um “retorno as origens” das operações de serviço, ressalta a relevância na academia ao longo dos anos e destaca os principais autores que escreveram sobre serviço.

Observa-se que os serviços permeiam todos os setores da econômica. Conforme Lovelock e Wright (2002), eles, cada vez mais estão diversificados, com o propósito de atender os anseios da sociedade, preencher alguma lacuna existente, um benefício ao cliente, um suporte à produção e comercialização de bens.

Gianesi e Corrêa (1994), relatam que os aspectos que sobremaneira propiciam o aumento na demanda dos serviços na sociedade estão diretamente relacionados com o próprio desenvolvimento e a evolução dos povos em suas atividades e com os avanços conquistados no decorrer desta trajetória. Todavia, a satisfação de quem solicitou os serviços, bem como da rentabilidade proporcionado pelo que fora ofertado depende sobremaneira da gestão estratégica da organização e das pessoas ao disponibilizar seus serviços. “Uma estratégia de serviço (...) fornece os quadros de referência intelectuais e os modelos conceituais que permitem aos gerentes identificarem oportunidades para entregar valor aos clientes (Norman e Ramirez, 1993)”, *apud* (Johnston e Clark, 2002, p.477). Desta forma, destacaremos a seguir a importância da gestão estratégica para a organização de serviço e como as estratégias de operação respondem as aos objetivos competitivos da organização.

### **3 Gestão estratégica**

A palavra gestão, de acordo com Perez Júnior, Pestana e Franco (1995, p. 12), significa “fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos”. No entanto, quando se comenta a respeito da gestão estratégica, Hunger e Wheelen (2002, p. 4), descrevem que ela também envolve,

o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes internos e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implantação da estratégia, avaliação e controle.

A gestão estratégica tem como finalidade “assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura” (COSTA, 2005, p. 54). Em outras palavras, a gestão estratégica, visa auxiliar a organização, seja ela qual for a operar da melhor maneira possível em um ambiente dinâmico e complexo e competitivo.

Ao realizar esta ação, a gestão estratégica como já evidenciado utiliza seus quatro elementos básicos: análise sistemática do ambiente, o processo de formulação de estratégia, a implantação da estratégia, a avaliação e controle de cada um destes elementos.

#### **3.1 Análise sistemática ambiental**

A análise sistemática ambiental é o primeiro elemento a ser observado pela organização antes do processo de formulação de sua estratégia. De acordo com Hunger e Wheelen (2002, p. 42), este tipo de análise consiste no “monitoramento e avaliação dos ambientes internos e externos, e a disseminação das informações para pessoas-chave da corporações”.

No ambiente interno são identificados os pontos fortes e os pontos fracos da organização. Lacerda *et al* (2001, p. 66), mencionam que “os pontos forte são aqueles que criam condições favorável, de vantagem, para a empresa. Os pontos fracos provocam uma situação desfavorável em relação ao seu ambiente”. Estas variáveis conforme Hunger e Wheelen (2002, p. 10), “formam o contexto em que o trabalho é realizado. Incluem a estrutura, a cultura e os recursos da corporação”.

Os pontos fortes correspondem às boas práticas, as atividades as quais as organizações se sobressaem perante seus concorrentes, e são identificados pelas pessoas que trabalham na organização e dependendo da situação pelos seus clientes. E os pontos fracos por sua vez, são

aquelas atividades, áreas da organização ou procedimentos os quais a organização identifica-se possibilidade de melhoria e que de certa forma compromete ou pode vir comprometer a sua competitividade. Ressalta, que estes aspectos dependerão entre outros fatores do tipo de organização, do seu porte, setor de atuação, amplitude de seu negócio, entre outras particularidades inerentes a cada instituição. Particularmente, para uma organização produtora de serviços onde o processo produtivo visa criar valor.

Como já mencionado, além de analisar o ambiente interno, faz necessário que a organização, também faça esta análise externamente. Hunger e Wheelen (2002, p. 9), comentam que a análise do ambiente externo “consiste em variáveis (oportunidades e ameaças) que estão fora da organização, em geral fora do controle de curto prazo por parte da alta administração”. Ainda de acordo com estes autores “esta variável formam o contexto no qual a corporação existe. Podem ser forças e tendências gerais presentes no ambiente social ou fatores específicos que operam em um ambiente de tarefas específico da organização”.

As oportunidades correspondem às forças ambientais que segundo Lacerda et al (2001, p. 66), “podem propiciar condições favoráveis, desde que a empresa tenha interesse e condições de usufruí-las”. Estas oportunidades podem surgir em função da identificação de um possível ganho da organização em desenvolver um novo produto, ofertar um novo tipo de serviços, direcionamento a um determinado mercado, entre outros.

Quanto às ameaças, Oliveira (1999, p. 60), relata que são “as forças ambientais incontroláveis pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil”. Tanto as oportunidades como as ameaças, são forças externas à organização oriundas de suas atividades e das relações com fornecedores, compradores, concorrentes, novos competidores, governo, e outros que afetam a organização criando oportunidades e ameaças.

Porter (1996), diz que o conhecimento destas forças competitivas põe em destaque pontos fortes e fracos da organização, esclarecem as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da organização são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças. A gestão do conhecimento, como veremos, facilita a identificação do posicionamento da organização elevando seu desempenho.

### **3.2 Formulação da estratégia**

Posteriormente a análise do ambiente interno e externo da organização, o que procede é o processo de formulação da estratégia, ou também denominado de planejamento estratégico que Hunger e Wheelen (2002, p. 10), definem como “o desenvolvimento de planos de longo prazo para a gestão eficaz de oportunidades e ameaças ambientais, levando em consideração as forças e fraquezas da corporação”. Para Porter (1999, p. 27) “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”.

Além disto, no processo de formulação da estratégia, também deve definir a missão da empresa, especificar seus objetivos a serem conquistados, desenvolver estratégias, além disto, estabelecer as linhas mestras das políticas. (HUNGER E WHEELEN, 2002)

No que se refere à missão, Oliveira (1999, p. 118), descreve que ela, “é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”. Sumariamente Tavares (2000, p. 180), destaca que ela busca delimitar “a atuação da empresa no espaço de negócio escolhido”. Revela o quem é a empresa e o que ela faz. A sua definição dependerá do propósito de seus gestores em defini-la, o que dependerá de cada organização. Com a missão

definida de forma clara, o gerente de operações poderá priorizar suas ações e criar um padrão de decisões em todos os níveis do sistema, de modo a atender às expectativas dos consumidores.

A definição da missão e do objetivo da organização faz com que ela tenha foco nos seus negócios, proporcionando a criação de valor agregado aos seus serviços o que resultará em maior competitividade e maior satisfação do cliente. Este foco dará a definição daquilo em que o sistema de operações tem que atingir a excelência. “A idéia de foco - concentrar-se no atendimento de um seguimento específico de clientes com faixa limitada de produtos - aplica-se igualmente aos setores de serviço” (JOHNSTON E CLARK, 2002).

Quanto aos objetivos, segundo Fischmann e Almeida (2000), são o resultado que a organização pretende alcançar, para seguir a estratégia estabelecida. Hunger e Wheelen (2002, p. 11), também mencionam que os objetivos “definem o que deve ser conquistado e quando, além do que deve ser quantificado. A conquista dos objetivos corporativos deve resultar no cumprimento da missão da empresa”. Na conquista dos objetivos as pessoas na organização são fundamentais, devendo aliar a estes objetivos coletivos os individuais.

Na seqüência, do processo de formulação tem-se o desenvolvimento, a escolha da estratégia a ser utilizado pela organização. A estratégia para Thompson Jr e Strickland III (2000, p. 1), correspondem ao planejamento da gerência para “reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação do cliente e atingir os objetivos de desempenho”. Anthony e Govindarajam (2002, p. 87), sintetizam a estratégia como sendo “os planos para atingir os objetivos da organização”.

A estratégia corporativa, conforme Santos (2005, p. 44), “estão relacionadas com os objetivos gerais de uma organização e com a alocação de recursos para seus diferentes negócios, sejam em grupos empresariais diversificados ou em empresas que atuam em um único setor”. Este tipo de estratégia é consolidado por aquisições de novas empresas, a entrada em novos negócios, alianças com outra empresa em prol da produção de um bem comum a estas empresas, prestação de serviços em comum com outras empresas, e outras.

Em relação à estratégia de negócio, Hunger e Wheelen (2002, p. 12), citam que “geralmente ocorre na unidade de negócio ou no nível do produto e enfatiza a melhora da posição competitiva dos produtos ou serviços de uma corporação ou setor ou segmento de mercado específico atendidos por estas unidades de negócios”. Esta estratégia é formada por estratégias competitivas e cooperativas.

No que concerne a estratégia competitiva, Porter (1996), relata que sua adoção deriva de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição, para enfrentar com sucesso as forças, sobretudo externas a organização e, assim poder obter um retorno. Ao enfrentar as forças competitivas, existem três abordagens estratégias genéricas, são elas: liderança no custo total, diferenciação e focalização.

A liderança no custo total é utilizada quando a empresa pretende reduzir o custo de seus bens e serviços a fim de competir em um determinado setor, mercado, entre outros aspectos a serem observados e definidos pela empresa em função de seus objetivos. Ao utilizar-se da estratégia de diferenciação, Lacerda et al (2001), afirmam que a empresa proporciona uma maior proteção contra a rivalidade competitiva. E sobre o enfoque Porter (1996, p. 52), explana que seu propósito “é enfocar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas”.

Um outro tipo de estratégia a ser adotada, além da corporativa, e de negócios, é a funcional. Esta estratégia de acordo com Hunger e Wheelen (2002, p. 12), “é a abordagem adotada por uma área funcional específica, como marketing ou P&D, para alcançar os objetivos e estratégias da unidade de negócios a que está ligada ou da empresa como um todo, por meio da maximização da produtividade dos recursos”. Esta estratégia consolida os requisitos funcionais da estratégia corporativa, se constituem de elementos competitivos que irão transformar nas competências distintas da empresa. (GIANESI E CORRÊA, 1994).

Estes elementos competitivos são observados mais especificamente nas estratégias de operações que é o resultado das estratégias funcionais relativos à função de operações. Neste sentido, a estratégia de operações segundo Slack e Lewis (2003, p.15), é “o padrão total de decisões que moldam as capacitações e longo prazo de qualquer operação e sua contribuição para a estratégia global por meio da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos das operações”.

### **3.3 Implantação da estratégia**

A implantação da estratégia pela organização de acordo com Hunger e Wheelen (2002, p.170) é “o processo pelo qual as estratégias e políticas são colocadas em ação com base no desenvolvimento de programas, em orçamentos e procedimentos”. Este processo pode envolver mudanças na cultura, na estrutura ou no sistema de gerência de toda a organização.

O que se refere aos programas Mintzberg e Quinn (2001), dizem que eles estabelecem a seqüência passo a passo das ações necessários para que se atinja os objetivos, orientando a estratégia para a ação. Quanto aos orçamentos, Hunger e Wheelen (2002, p. 172), explicam que corresponde “a tradução, dos programas da corporação expressa em valores monetários”. É os procedimentos de acordo com estes autores “são uma seqüência de passos ou técnicas que descrevem em detalhes como uma determinada tarefa ou função deve ser realizada”.

Estes aspectos devem ser observados quando do início do processo de formulação de estratégias, contudo também verificadas quando de sua implantação, as possibilidades de concretização destas estratégias mediante os programas se os recursos e os orçamentos são suficientes para implantá-los, e os procedimentos a serem seguidos em sua implantação.

Hunger e Wheelen (2002) mencionam que se deve levar em conta quem são as pessoas responsáveis pela implantação, como deve ela deve ser realizada, para que ocorra o trabalho em conjunto em todas as áreas para desenvolver os programas, orçamentos e procedimentos para a implantação da estratégia e como implantá-la.

### **3.4 Avaliação e controle**

A avaliação e o controle da estratégia conforme Oliveira (1999, p. 205), “corresponde a fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implantada está proporcionando o alcance dos objetivos e desafios da empresa aos quais ela estava relacionada”. No entanto, a avaliação e o controle devem estar presentes em todas as fases da estratégia, no início do processo de sua formulação e escolha.

Ainda em relação à avaliação e o controle da estratégia, Hunger e Wheelen (2002, p. 16), estabelecem que estes “são processos qual as atividades corporativas e os resultados de desempenho são monitorados de modo que o desempenho real possa ser comparado com o desempenho projetado”. Com base nos resultados de desempenho (resultado final da atividade), a gerência pode precisar ajustar a formulação ou a implantação de sua estratégia.

Ressalta-se que a avaliação e o controle devem estar presente em todo o momento da gestão estratégia da organização, a fim de que cada fase do projeto não sai dos padrões estabelecidos,

um processo de *feedback*, onde o conhecimento gerado em uma fase possa ser compartilhado por todos na organização e ser transmitido na fase seguinte, desenvolvendo a aprendizagem organizacional. Deste modo, destaca-se a gestão do conhecimento e a sua importância para a organização.

#### **4 Gestão do Conhecimento**

A gestão do conhecimento surgiu como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o seu fluxo interativo na organização, de modo a possibilitar condições satisfatórias de competitividade. Este termo se destacou a partir da premissa de que o conhecimento é um recurso econômico de grande importância para as organizações, capaz de proporcionar vantagem sustentável. Teixeira Filho (2000) enfatiza que o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência da empresa no novo ambiente competitivo, numa economia cada vez mais baseada em serviço. Deste modo, gerenciá-lo passa a ser essencial no estágio contemporâneo da sociedade, tanto para as organizações quanto para as pessoas, para isto utiliza-se da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento, de acordo com Fleury e Fleury (2000), está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações, na aquisição e no desenvolvimento de conhecimentos, na disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização. A tecnologia contribui para que estes processos possam fluir, sendo utilizada como um instrumento facilitador na difusão das informações. Sobre este assunto, Davenport e Prusak (1998, p. 148), enunciam que “a gestão do conhecimento é muito mais do que a tecnologia, mas, com certeza, a tecnologia faz parte da gestão do conhecimento”. Entretanto, a tecnologia fornece estrutura, mas não o conteúdo a ser difundido na organização. Sveiby (1998, p. 5), elucida que “certamente a tecnologia é um facilitador, mas por si só não consegue extrair informações da cabeça de um indivíduo”.

Além da tecnologia, a gestão do conhecimento é um campo multidisciplinar que envolve outras áreas de conhecimento. Ela, também aborda a necessidade de criação de um ambiente propício à comunicação, a confiança e as condições necessárias à geração e transferência do conhecimento. Para este propósito, a gestão do conhecimento faz uso tanto do conhecimento tácito como do conhecimento explícito. Davenport e Prusak (1998, p. 86), explicam que o conhecimento tácito é “desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de tempo”. Já o conhecimento explícito, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), é aquele que pode ser expresso em palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado.

Estes conhecimentos fazem parte de um ciclo no qual o indivíduo obtém o conhecimento explícito, interioriza e o utiliza como tácito, gerando novo conhecimento explícito, que será absorvido por outra pessoa gerando mais conhecimento e assim sucessivamente. Portanto, o conhecimento é criado mediante a interação entre estes conhecimentos, durante esse período de conversões, têm-se a disseminação e criação do conhecimento organizacional. Logo, a gestão do conhecimento compreende o processo de geração, armazenamento e disseminação de conhecimento na organização. Atividades que dependem da junção de políticas de gestão de pessoas, estrutura, cultura organizacional e tecnologias adequadas. (HERNANDES, CRUZ; FALCÃO, 2000).

O interesse das organizações pelo conhecimento, segundo Teixeira Filho (2000, p. 162), se deve, entre outros aspectos, de estar associado à ação. Para Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 3), “a gestão do conhecimento deve promover a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização”. O conhecimento é avaliado pelas decisões que desencadeia. Ele pode levar a melhores decisões que envolvem diversos fatores e aspectos na



organização, relacionados a todas as práticas no processo, e nos sistemas e métodos utilizados pela empresas em sua operacionalidade.

### 5 A estratégia de operações de serviços e a gestão do conhecimento

As organizações ao utilizarem-se de estratégias, buscam gerenciar suas operações, a fim de obter, manter e ampliar seu poder competitivo. O conteúdo de uma estratégia de operações constitui-se de seus objetivos e áreas de decisões. (GIANESI E CORRÊA, 1994).

O processo estratégico de operações, segundo Gianesi e Corrêa (1994, p. 103), é o “processo implícito ou explícito de ligação entre os objetivos e as áreas e decisão”. Os objetivos são definidos por critérios que possibilitam à organização a competir no mercado, tais como: a escolha de um determinado nicho de mercado, entre outros. Enquanto as áreas de decisão representam as decisões a serem tomadas pelos gestores que dizem respeito aos recursos operacionais, que influenciam atingir os objetivos.

Para Gianesi e Corrêa (1994), os objetivos da estratégia de operações na organização, referem-se a critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado. Esses critérios competitivos devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou em outras palavras, a qualidade do projeto e do fornecimento do serviço. No Quadro 1, apresentam-se exemplos destes critérios e o seu significado para as operações.

<b>Crítérios</b>	<b>Significado</b>
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado no processo.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço.
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço.
Atendimento/atmosfera	Atenção personalizada ao cliente
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido à mudança nas necessidades dos clientes.
Credibilidade/segurança	Baixa percepção de risco, transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso, localização, conveniente, horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, outros).

**Quadro 1 – Critérios competitivos para operações de serviços**

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p. 103).

Estes critérios possibilitam que os clientes possam avaliar o desempenho dos serviços a ele disponibilizado. Destaca-se que estes critérios representam uma parcela do que pode ser verificado pelos clientes ao avaliar determinado serviço, suas ponderações e a importância referente a cada um dos critérios mencionados depende de suas percepções quanto ao objetivo ou fato observado. Davidow, (1991, p. 67), cita que para que um serviço possa ser de qualidade, faz necessário que a organização desenvolva uma estratégia de serviços. Esta estratégia “prepara o cenário e define as restrições de todas as outras etapas”. Desenvolver a estratégia para este autor “nada mais é do que segmentar os clientes de acordo com suas expectativas em relação ao serviço, descobrir quais são exatamente essas expectativas e ajustá-las de modo que correspondam a sua capacidade de oferecer o serviço. Com estes três elementos implantados, será mais fácil conseguir satisfazer os clientes”.

Ao identificar estes aspectos, faz necessários os conhecimentos de todos da organização, aqueles oriundos de suas próprias capacidades, como também aqueles criados mediante as inter-relações das pessoas tanto no ambiente interno como externo. No processo de formulação da estratégia de operações de serviços, tal qual como para as outras estratégias segundo Giancesi e Corrêa (1994, p. 112), “um processo lógico, procedimental e prático, para que esta tarefa possa tornar-se sistemática, permitindo a formulação e reformulação de estratégias que garantam o poder de competitividade da empresa”.

Para tanto, há a necessidade de definir a missão e o conceito dos serviços para atingir os objetivos da organização através de operações. O conceito de serviços conforme Giancesi e Corrêa (1994, p. 108), “constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição daquilo em que o sistema de operações tem que atingir com excelência”.

Estes autores (1994, p. 112), também destacam que este conceito “deve ser definido tendo em perspectiva uma visão estratégia interna, levando em conta as necessidades e expectativas dos funcionários – a fim de melhorar o desempenho organizacional”. Nestes processos, tais como em outros, observa-se à importância do conhecimento tanto das pessoas da organização, como aqueles adquiridos por meio da interação da organização com seus clientes. Para Schmenner (1999, p. 53) “o conhecimento é poder e os fluxos de informações e de processos são meios fundamentais de obter conhecimento”. Estes fluxos, “ajudam a definir o sistema de prestação de serviços e destacam os pontos de controles e padrões do serviço possam ser necessários para manter a função do serviço intacta e assim proporcionar um agradável encontro de serviços para o cliente”.

Em todas as etapas que permeiam a gestão estratégica, o conhecimento é um dos elementos presente, haja vista, que estas etapas constituem-se em um fluxo de informações em cada uma de suas fases. Tornando-se essencial gerenciá-lo, para melhor usufruí-lo. Nestas interações e nestas etapas, a gestão do conhecimento é primordial, uma vez, que ela é o processo e meio para criar, utilizar e disseminar conhecimento dentro de uma organização. Reconhece o conhecimento como um ativo de fundamental importância na organização. (SILVA, SOFFNER E PINHÃO, 2004, p. 177).

Uma questão importante é a diferença de expectativas de cada cliente forma dos serviços que pretendem consumir e as próprias mudanças de expectativas ao longo do tempo deste mesmo cliente. Tornando a gestão do conhecimento, tecnologia de informação aliada a pessoas preparadas, nas organizações e responder de forma mais ágil a estas volatilidades tornando desta forma, o sistema de operações proativo. O conhecimento presente em todas as ações, quando gerenciado fornece apoio à elaboração execução e em todas a operações da organização, como na estratégia.

## **6 Considerações finais**

A estratégia é fundamental para que as organizações, independente de seu porte, ramo de atividade, localização geográfica possam atingir mais facilmente seus objetivos e manter-se e prosperar perante seus desafios e imposições do mercado, cada vez dinâmico, complexo e competitivo.

No entanto, antes da organização implantar e utilizar determinadas estratégias em suas operações, ela deve avaliar seu ambiente interno e externo, formular e escolher a estratégia a ser utilizada, implanta-la e avaliar e controlar suas ações, a fim de verificar se o que fora determinado é o que esta sendo executado. O que irá depender de cada organização. Desta forma, as organizações precisam responder às duas principais forças da mudança que operam

sobre elas, os ambientes externo e interno. Decorre que a estratégia requer avaliação contínua e, se necessário reformulação.

Neste processo, o conhecimento tornou-se um dos elementos principais. Isto ocorre pela própria participação das pessoas no processo de gestão estratégica, que utilizam-se de sua capacidade afim de melhor escolher e implantar as ações que resultam em uma maior eficiência operacional e administrativa das atividades organizacionais. Figueiredo (2005), enfatiza que a importância da criação, disseminação e conquista da cultura amiga do conhecimento, acreditando que as práticas de gestão do conhecimento podem fazer com que pessoas comuns passem a gerar resultados extraordinários.

Além disto, o conhecimento criado em cada fase dos processos, as inter-relações das pessoas de diferentes áreas de conhecimento e setor da organização, bem como aqueles relacionamentos conquistados com clientes e o mercado, contribuem para que a organização desenvolva suas ações, em prol dos objetivos coletivos – de toda a organização, individual das pessoas que direta e indiretamente faz parte de suas atividades, e dos clientes que são a razão de existência da organização e a quem a organização destina seus esforços.

Tendo como base tais questões, a gestão do conhecimento por meio de suas capacidades de capacitação, criação e distribuição de informações na organização, faz necessários em todos os processos da gestão estratégica, tornando-se fundamental para que o fluxo de informação possa ser repassado na organização e que o conhecimento seja gerado e melhor utilizado.

Identifica-se uma estreita ligação entre gestão estratégica nas operações de serviços com a gestão do conhecimento, observando que o conhecimento é o fator primordial para que as ações e a própria estratégia seja ela qual for possa ser implantada avaliada e controlada pela organização, a fim de atender seus propósitos.

### **Agradecimentos**

Agrademos Marco Aurélio Batista de Sousa.

### **Referências**

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V.** *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.
- COSTA, E. A.** *Gestão estratégica*: São Paulo: Saraiva, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.** *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*: Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVIDOW, W. H.** *Serviço total ao cliente: a arma decisiva*: Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- FIGUEIREDO, S. P.** *Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Qualitumark, 2005.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R.** *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.** *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L.** *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRAWFORD, R.** *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimentos*. São Paulo: Atlas, 1994.
- HERNANDES, C. A.; Cruz, C. S.; FALCÃO, S. D.** *Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. Caderno de pesquisas em administração*. São Paulo, v.1 n. 12, 2º trim/2000.
- HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L.** *Gestão estratégica: princípios e práticas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

- JOHNSTON, R.** Service operations management: returne to roots. *International Journal of operations & Production Management*. Vol. 19 nº 2, 1999, p. 104-124
- JOHNSTON, R.; CLARK, G.** *Administração de operações de serviço*. São Paulo : Atlas, 2002
- KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E.** *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- KOTLER, P.** *Administração de Marketing: análise, planejamento, implantação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LACERDA, A. C. et al.** *Tecnologia estratégia para a competitividade*. São Paulo. Nobel, 2001.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.** *Serviços, Marketing, Gestão*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MAXIMIANO, A. C. A.** *Introdução à administração*. São Paulo, Atlas, 1991.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.** *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, D. P. R.** *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEREZ JÚNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C.** *Controladoria de gestão: teoria e prática*: São Paulo, Atlas, 1995.
- PORTER, M. E.** *Competição = On competiton: estratégias competitivas essenciais*. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E.** *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SANTOS, L. C.** *Projeto e análise de processo de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca*. 2000. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G.** *Gestão da Qualidade em serviços*. Fpolis: UFSC, grupo de análise de valor. 20\_\_\_\_.
- SCHMENNER, R. W.** *Administração de operações em serviços*. São Paulo: Futura, 1999.
- SERRA, F. TORRES, M. C.; TORRES, A. P.** *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichamna & Affonso Editores, 2003.
- SILVA, R.; SOFFNER, R.; PINHÃO, C.** A gestão do conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.) *Gestão de empresas na era do conhecimeto*. São Paulo: Serinews editora, 2004, p. 175-207.
- SVEIBY, K. E.** *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SLACK, N.; LEWIS, M.** *Estratégia de operações*. New York: Prentice Hall, 2003.
- TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA, O. J. A.** *Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização*. São Paulo: Atlas, 2001.
- TAVARES, M. C.** *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- TEIXEIRA FIHLO, J.** *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J.** *planejamento estratégico: elaboração, implantação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- WAH, L.** Muito além de um modismo. *HSM Management*. Baueri/SP, ano 4, n.22, p. 52-64, set./out. 2000.