

Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento: estudo de caso em uma micro empresa na cidade de Ponta Grossa – PR

Bernardo Borba Severo (UTFPr-PG) berborbasevero@hotmail.com
Eloiza Aparecida Silva Avila de Matos (UTFPr-PG) elomatos@utfpr.edu.br
Antônio Carlos de Francisco (UTFPr-PG) acfrancisco@utfpr.edu.br

Resumo:

A gestão da informação e a gestão do conhecimento, quando eficientes, possibilitam às empresas obter uma vantagem competitiva. Estes métodos de gestão permitem a criação, organização, controle, disseminação e uso da informação, construindo conhecimento e aumentando o potencial de inovação. Também auxiliam na tomada de decisões e na visualização de oportunidades de melhoria. Este trabalho teve como objetivo a aplicação de um modelo adaptado de Choo (1998), sobre o ciclo da gestão da informação, com os conceitos de gestão do conhecimento propostos por Davenport e Cronin (2000), em uma micro empresa do setor alimentício na cidade de Ponta Grossa - Paraná. A aplicação do modelo resultou em diversas mudanças na empresa, como a padronização da qualidade do produto final e a inovação de processo e de marketing, além da criação de conhecimento para tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Micro Empresa, Inovação.

Knowledge Management and Information Management: case study on a small firm from Ponta Grossa - PR

Abstract

When efficient, the information management and the knowledge management enables companies a competitive advantage. These management methods build knowledge and increase the innovation potential through the use of information. It also helps in decision-making and sees into opportunities for improvement. This article aimed the application of a model adapted from Choo (1998), about the cycle of management information, with the concepts of knowledge management proposed by Davenport e Cronin (2000). The studied object was a small company from Ponta Grossa - Paraná. Some of the results were the product quality standardization and the process and marketing innovations. Another outcome was the creation of knowledge for aid the decision-making.

Key-words: Information Management, Knowledge Management, Innovations, Small Company.

1. Introdução

A emergência de um novo paradigma tecno-econômico, constituído por informação, conhecimento e inovação, tem relação com a mudança de atitude das empresas contemporâneas, que cada vez tem investido mais em bens e ativos típicos da era informacional do que em bens e ativos da era industrial (STEWART, 1998).

O desafio de construir uma empresa na qual todos possam criar, acessar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento no mundo atual, intensamente baseado em

tecnologia da informação e do conhecimento, aumentando a importância dos ativos intangíveis (TARAPANOFF, 2006).

Construir uma empresa na qual todos possam criar, acessar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento é um desafio mundo atual (TARAPANOFF, 2006).

Como consequência, observa-se o surgimento de novas abordagens, métodos e/ou ferramentas gerenciais referentes às questões da informação e do conhecimento nas organizações, que percebem o seu potencial como fator de diferenciação para a competitividade organizacional (ARAUJO, 2009). Entre estas podem ser citadas a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC).

Segundo Davenport (1998), a GI é o gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização. A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz, e sua criação e uso desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa ao ambiente em que está inserida (CHOO, 2006).

Este ambiente é caracterizado por mudanças aceleradas, decorrentes das novas tecnologias, da economia globalizada e da concorrência acirrada. Tais mudanças proporcionam às empresas cenários de oportunidades e de ameaças. Com o objetivo de se adaptarem a estas mudanças e aproveitarem da melhor maneira as oportunidades e simultaneamente, reduzir ao máximo as ameaças, as empresas são obrigadas a inovar (MONTEIRO & FALSARELLA, 2007).

O conceito de GC, embora tenha recebido muita atenção das áreas acadêmica e profissional, ainda não é estável. O termo aparenta ser utilizado em diferentes visões, e cada visão reivindica para si que a compreensão parcial da temática represente a articulação definitiva do conceito (ALVARENGA NETO, 2008).

Ambos os métodos de gestão são abordados frequentemente na literatura gerencial como processos formais, estruturados e muitas vezes de alto investimento, considerados uma peculiaridade de grandes empresas.

O presente trabalho teve como objetivo a aplicação de um modelo de gestão da informação, adaptado com conceitos da gestão do conhecimento, em uma micro empresa localizada na cidade de Ponta Grossa - Paraná.

2. Desenvolvimento teórico

A gestão da informação e do conhecimento nas empresas contemporâneas é imprescindível para seu sucesso. A era da sociedade da informação e do conhecimento impõe às empresas uma nova forma de administração, exigindo a adaptação contínua ao ambiente organizacional, ao aumento da competitividade, à universalização da concorrência e à necessidade de criatividade e inovação (CAPURRO, 2003).

De acordo com o Manual de Oslo (2005), o conceito de inovação pode ser entendido como a implementação de algo novo ou significativamente melhorado em uma organização. Este pode ser dividido em quatro tipos: inovação de produto, de processos, de marketing ou inovações organizacionais e estruturais. Na inovação de produto podem ser incluídos os melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. Quando se trata de processos, podem ser citadas as mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou softwares. Com relação ao marketing, a inovação está presente quando ocorrem mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, na sua promoção ou na fixação de preços. E por final as inovações organizacionais e estruturais, que são identificadas quando a organização adota um novo método nas práticas de negócios, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Seguindo estes conceitos, dentre os fatores que promovem a inovação, a informação se destaca, pois é determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo um valor estratégico nas empresas. Esta ideia da informação como ferramenta estratégica evoluiu depois da mudança de gestão de documentos e dados para recursos informacionais, mostrando

resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos (TARAPANOFF, 2006).

Segundo Davenport (1998), gestão da informação é o gerenciamento de todo o ambiente informacional de uma organização. A gestão da informação também é definida como a aplicação de princípios administrativos como: aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação, para a operacionalização efetiva de uma organização (WILSON, 1997).

O Ciclo da Gestão da Informação, proposto por Choo (1998), identifica-se com o ciclo informacional utilizado pela biblioteconomia especializada e ciência da informação, onde o principal objetivo da GI é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais. Sendo assim, pode-se definir, de forma simplificada, a GI como a aplicação do ciclo da informação às organizações (TARAPANOFF, 2006).

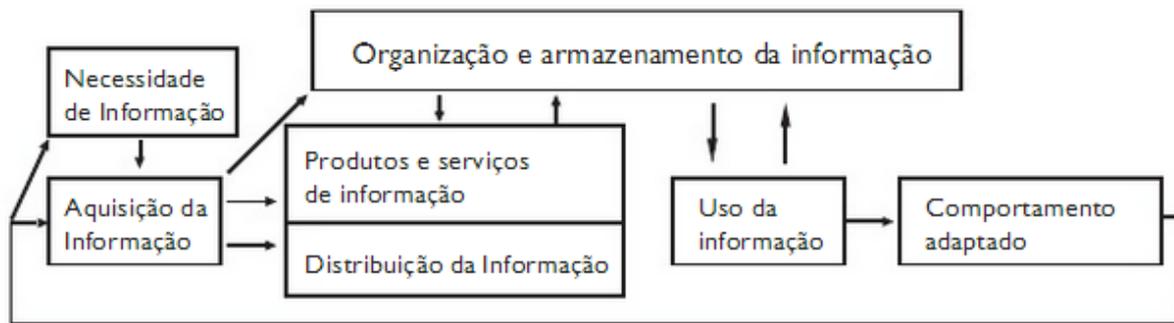


Figura 1 - Ciclo da Gestão da Informação

Fonte: Choo (1998).

Para tratar o termo GC, faz sentido falar de GC no ambiente organizacional, e sendo assim podemos entender no presente trabalho, organização como toda comunidade ou conjunto de indivíduos cujos membros se estruturam e se articulam para obter determinados objetivos. Este significado mais abrangente, permite valorizar as idéias relacionadas e aplicá-las a um amplo leque, não se limitando às empresas (GUTIÉRREZ, 2006).

Os autores Davenport e Cronin (2000), propuseram a explorar o conceito de GC no contexto de três grandes áreas, denominando a “tríade da GC”. Esta divisão consiste em: biblioteconomia e ciência da informação, engenharia de processos e por último a teoria organizacional. Na primeira área a GC é predominantemente vista como gestão da informação. Na segunda área, a GC é vista como a gestão do *know-how*, e frequentemente igualada à tecnologia da informação. Na última área, a GC indica uma mudança conceitual maior, do “conhecimento como recurso” para o “conhecimento como uma capacidade”, sendo vista como um espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros de uma organização.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1995), destacam a importância destes dois tipos de conhecimento na organização:

- Explícito: pode ser transmitido por meio de linguagem formal, mas representa somente a ponta do iceberg de todo o corpo do conhecimento possível;
- Tácito: pode ser transmitido principalmente a partir do exemplo e da convivência, por estar profundamente enraizado na ação.

Seguindo estes conceitos entende-se que o conhecimento tácito, decorrente das habilidades, intuição e *know-how* que o indivíduo adquire no exercício de suas atividades, é personalizado

e difícil de ser formalizado e articulado. Por outro lado, o conhecimento explícito se caracteriza pelo fato de poder ser facilmente transmissível ou comunicável e, portanto, de acesso direto para outros indivíduos.

Com relação ao conhecimento, a gestão da informação é voltada para o conhecimento explícito, enquanto a gestão do conhecimento preocupa-se com o conhecimento tácito (TARAPANOFF, 2006).

No espiral do conhecimento (figura 1), desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1995), estes conceitos decorrem da geração de conhecimento na organização a partir da interação contínua e encadeada correspondente a quatro processos de transmissão do conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

Segundo Choo (2006), as “organizações do conhecimento” utilizam a informação para atuar em três áreas distintas: 1-construção do sentido (*sensemaking*) através da pesquisa do ambiente organizacional em busca de informações relevantes; 2-criação de conhecimento através do processamento das informações que geram aprendizagem organizacional e acabam por indicar caminhos para novos produtos, serviços e redesenho de processos; e 3- tomada de decisão.

Deste modo, as empresas devem usar a informação para construir conhecimento e tomar decisões, traduzindo este uso em inovação e vantagem competitiva (TARAPANOFF, 2006).

Dentre os diversos fatores que podem caracterizar uma vantagem competitiva empresarial, a margem de lucro de um produto pode ser considerada uma das principais, obtida através da diferença do total das vendas do produto com as suas despesas, considerando o custo dos produtos vendidos (BARREIROS, 2013).

Para classificar uma empresa em relação ao seu porte, podemos levar em consideração o número de empregados e/ou a receita operacional bruta anual. Quanto ao número de empregados a classificação fica segundo o Quadro 1.

Porte empresa	Nº Empregados
Micro	até 19 empregados
Pequena	de 20 a 99 empregados
Média	100 a 499 empregados
Grande	mais de 500 empregados

Quadro 1 - Critério de classificação de empresa quanto ao número de empregados
 Fonte: SEBRAE (2013)

De acordo com a receita operacional bruta anual, a classificação adotada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDES, aplicável a todos os setores, está resumida no Quadro 2.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Quadro 2 - Critério de classificação de empresa quanto à receita operacional bruta
 Fonte: BNDES (2010)

3. Estudo de caso

O estudo de caso foi desenvolvido durante o período de 5 meses em uma microempresa localizada na cidade de Ponta Grossa – PR. A empresa é dividida em dois imóveis, o quiosque, onde acontecem as vendas e o processo final de produção, e a fábrica, responsável pelo processamento da matéria prima e seu armazenamento. No momento inicial do trabalho a empresa atuava no mercado a pouco mais de 3 meses e tinha em seu portfólio de produtos cinco classes principais: sucos, vitaminas, *fondue*, salada de frutas e *krepps*.

Adaptando o modelo de Choo (1998), com os conceitos propostos por Davenport e Cronin (2000), a aplicação na empresa foi dividida em cinco etapas (Figura 2).

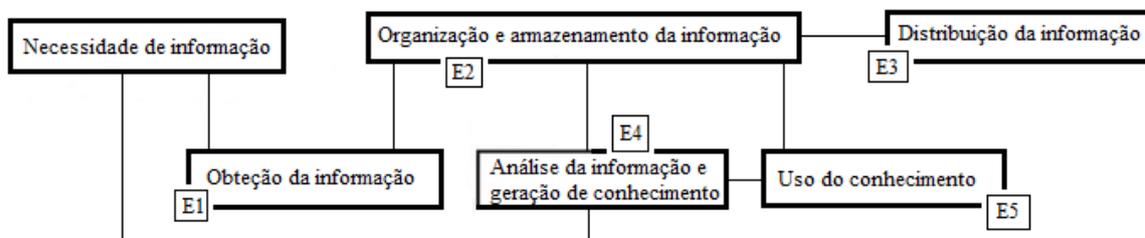


Figura 2 - Etapas do modelo aplicado.
 Fonte – Autor

Na E1 foi realizada uma pesquisa no ambiente organizacional em busca todas as informações relevantes para construção do *sensemaking*, de acordo com o indicado por Choo (2006), feita

através de observação direta, questionários e análise documental, levando em consideração os conhecimentos explícito e tácito. A E2 foi efetuada pelo registro, documentação e organização de toda a informação e conhecimento obtidos na E1. A E3 ocorreu a partir de um sistema de distribuição dos documentos da E2. Na E4 foram analisados os frutos das etapas anteriores, resultando em geração de conhecimento. A E5 foi cumprida utilizando o conhecimento gerado para tomada de decisão e mudança estratégica.

3.1 Obtenção da informação

Na etapa de obtenção da informação foi identificado que a empresa não possuía características de gestão da informação, e o conhecimento existente, sendo em maioria conhecimento tácito, não era registrado nem compartilhado. Sendo assim, foi árdua a realização da análise documental, aumentando a participação dos questionários e da observação direta para conclusão da etapa.

3.2 Organização da informação

As informações e os conhecimentos obtidos foram registrados em documentos físicos e em meio virtual. Como resultados desta etapa foram criados quatro documentos principais: tabela de custos, *check-list*, procedimento de matéria-prima e procedimento de produto acabado.

A tabela de custos foi construída relacionando as seguintes informações: preço da matéria prima, rendimento da matéria prima, quantidade de matéria prima utilizada no produto acabado e custo da embalagem. Não foram consideradas as despesas com mão de obra e energia. A figura 2 exemplifica a tabela de custos com a matéria-prima abacaxi.

TABELA DE CUSTOS					
	preço do quilo (R\$)	rendimento do quilo (g)	porção por produto (g)	embalagem (R\$)	preço final (R\$)
abacaxi	11	0,9	0,2	0,19	2,63

Figura 2 – Exemplo da tabela de custos.
Fonte: Autor

O *check-list* contém todos os insumos necessários para a empresa, sendo no quiosque ou na fábrica. Entende-se como insumos necessários os itens relacionados aos produtos da empresa e os produtos de limpeza. Para facilitar a análise do *check-list*, os produtos foram separados em quatro grupos: frutas *in natura*, frutas congeladas, produtos de limpeza e outros (embalagens, açúcar, granola e chocolate).

O procedimento de matéria-prima contém as informações necessárias para padronizar e garantir a qualidade na manipulação, processamento e armazenamento das matérias-primas e o procedimento de produto acabado, as informações relacionadas a todas as receitas e os métodos de armazenamento do produto acabado.

3.3 Distribuição da informação

Os dois documentos relacionados com os procedimentos, criados na etapa anterior, foram revisados, aprovados e compartilhados com todos os colaboradores através de um documento impresso colocado em lugares de fácil acesso e visualização.

3.4 Análise da informação e geração de conhecimento

Nesta etapa foram analisados os documentos gerados nas etapas anteriores. A análise do procedimento de matéria-prima permitiu a visualização de oportunidades de melhoria na manipulação de determinadas matérias-primas, possibilitando um aumento no rendimento por quilo e/ou no tempo de processamento.

A análise do procedimento de produto acabado possibilitou identificar que eram utilizadas medidas iguais nas receitas de diferentes produtos; de posse desta informação adquiriu-se

copos dosadores que resultaram na diminuição do tempo de entrega do pedido e na padronização do produto final.

Outro conhecimento importante decorrente da análise do procedimento de produto acabado foi quanto ao valor nutricional dos produtos. As informações das receitas dos produtos possibilitaram calcular o valor nutricional dos mesmos e o resultado do uso deste conhecimento foi a realização de promoções focadas na saúde, ressaltando o valor calórico do produto e os benefícios dos nutrientes presentes.

A tabela de custos permitiu calcular o valor do custo final do produto, onde:

- preço do quilo
- rendimento do quilo
- quantidade utilizada no produto final
- custo da embalagem

$$\text{Custo final do produto} = \frac{c \cdot b}{a} + d$$

Quando subtraímos o preço de venda pelo custo final de um produto, obtemos o potencial de lucro do mesmo. Após calcular os potenciais de lucro de todos os produtos da empresa, estes foram separados em três grupos. O grupo A, contendo os produtos com potencial maior de 80%, o grupo B, com os produtos de potencial entre 30-79% e o grupo C, correspondente aos produtos com 0-29%. O total de produtos estudados foi de 28, onde seis são do grupo A, um do grupo C e o restante do grupo B. (Gráfico 1)



De posse deste conhecimento, a empresa reconheceu a viabilidade de realizar promoções focadas no preço com os produtos do grupo A, aumentando as vendas e divulgando a marca, fato considerado importante devido ao curto tempo de atuação no mercado.

O *krepps*, único produto do grupo C foi analisado novamente, porém o resultado não foi favorável e a decisão foi retirá-lo do portfólio da empresa. Para preencher o espaço do *krepps*, foi iniciado o projeto de desenvolvimento de um sanduíche natural, um produto mais similar ao novo conceito da empresa, que inclui produtos saudáveis e funcionais.

4. Conclusão

A aplicação do modelo resultou em diversas mudanças importantes na empresa como:

- garantia da qualidade nos produtos finais;
- diminuição do tempo de entrega dos pedidos;
- padronização das medidas no preparo dos produtos;
- retirada do produto de menor potencial de lucro – classe C;

- realização de promoções com os produtos de maior potencial de lucro - classe A;
- divulgação do valor nutricional dos produtos como forma de *marketing*;
- concepção de um novo produto;

Portanto as ferramentas GI e GC possibilitaram a inovação de processos e de *marketing* aumentando as vendas e o lucro e consequentemente, a competitividade da empresa.

Referências

- ALVARENGA NETO, R. C. D.** *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva, 2008
- ARAÚJO, A. A. B.; ALVARENGA NETO, R. C. D.** *Gestão do Conhecimento no Contexto de uma Média Empresa Brasileira do Setor de Seguros: Análise e Investigação de um Processo Informal e Desestruturado*. Congresso Internacional de Administração, 2009.
- BNDES.** *Produtos BNDES Finame, Circular nº 11/2010*. Rio de Janeiro, março. 2010.
- CAPURRO, R.; HJÖRLAND, B.** *The Concept of Information*. Annual Review of Information Science and Technology, v. 37, p. 343-411, 2003.
- CHOO, C. W.** *The Knowing Organization : How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. New York : Oxford Press, 1998.
- CHOO, C. W.** *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.** *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- DAVENPORT, T. H.** *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.
- GUTIÉRREZ, M. P. M.** *O conhecimento e sua gestão em organizações*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Unesco, p. 117-137. 2006.
- MANUAL DE OSLHO.** *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Ed 3. 2005
- MONTEIRO, N. A; FALSARELLA, O. M.** *Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais*. Perspectivas em Ciência da Informação, Vol. 12, n. 2, p.81-97, maio/ago. 2007.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *The Knowledge Creating Company: how Japanese companies create the dynasties of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- SEBRAE.** *Critérios de classificação de empresas*. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 12 jun. 2013.
- STEWART, T. A.** *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TARAPANOFF, K.** *Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementariedade*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Unesco, p.19-37. 2006.
- WILSON, T. D.** *A problemática da Gestão do Conhecimento*. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Unesco, Unesco, p. 37-57. 2006.