



A Gestão do Conhecimento nas Pequenas e Médias Empresas

Mesa de debates: "O Futuro da GC no Rio de Janeiro"

Entrevista com o palestrante **Fernando Jefferson**

Equipe KM RIO 2006: Antes de mais nada, o que são pequenas e médias empresas?

FJ: Existem vários critérios: SEBRAE, SIMPLES, entre outros. Mas para efeitos práticos, são empresas que empregam, na indústria e construção, de 20 e 500 pessoas e, no comércio e serviços, entre 10 e 100 pessoas. E com faturamento entre R\$ 500 mil e R\$ 80 milhões/ano.

Equipe KM RIO 2006: Qual o cenário para aplicação de técnicas de Gestão do Conhecimento nestas empresas e seu impacto na economia do Estado do Rio de Janeiro?

FJ: Como foi dito em outras apresentações do KM RIO 2006, a Gestão do Conhecimento é uma metodologia que pode ajudar as organizações a serem mais produtivas, competitivas e lucrativas, independentemente do seu tamanho. Observe que estamos falando de organizações e não apenas em empresas. Então estariam incluídas também as entidades sem fins lucrativos (ONGs, por exemplo), além das empresas estatais e órgãos governamentais. Pode parecer estranho falar em competitividade e lucratividade para estas últimas, mas mesmo nelas há uma preocupação cada vez maior com estas questões. As ONGs, por exemplo, competem por verbas que as sustentam. E, se não podem gerar lucros, pelo menos devem se esforçar para não dar prejuízo, o que poderia inviabilizar a sua sobrevivência.

Mas voltando à pergunta: Um dos caminhos para o fortalecimento da economia do Estado do Rio de Janeiro é certamente a aplicação de metodologias de gestão do conhecimento (GC) na gestão do processo de negócio, já que o capital intelectual está sendo considerado um item cada vez mais importante do patrimônio das organizações. Dentre estas, ressaltam-se as pequenas e médias empresas (PMEs), as quais respondem pela maior parte dos empregos oferecidos e uma parcela cada vez maior do PIB gerado em nosso estado. A SBGC/RJ se propõe a divulgar a metodologia de GC também entre as empresas menores, através de eventos e atividades específicas, de forma a ajudá-las a conseguir este aumento de produtividade e lucratividade.

Equipe KM RIO 2006: O processo para a aplicação de técnicas de GC nas PMEs é similar ao utilizado nas organizações de maior porte?

FJ: Ao contrário. Nas organizações maiores, pode-se falar em grandes programas de médio e longo prazos, com apoio da diretoria, contratação de consultorias e alocação de uma equipe interna, especificamente para desenvolver estes programas. E investimento muitas vezes não é um problema.

Nas médias e pequenas empresas, onde se tem que matar um leão por dia e apagar um incêndio por semana, o cenário é outro e a estratégia tem que ser diferente. A GC tem que ser mais "pragmática", orientada a resultados mais imediatos, de curto prazo. E estes resultados têm que ser facilmente aferíveis, ficando rapidamente visíveis, principalmente para os donos das empresas

Equipe KMRIO 2006: Você está dizendo que, nas grandes organizações, isto não é feito de uma forma pragmática ?

FJ: Não estou dizendo isso, absolutamente. O que acontece é que muitas metodologias, entre elas a GC, apresentam resultados tangíveis e intangíveis. Se a parcela de resultados intangíveis é preponderante, fica difícil saber se o investimento está ou não valendo a pena. Se os resultados são tangíveis, aferíveis a curto prazo, diminui-se o risco de se desperdiçar dinheiro. Este é um ponto importante para um empresário de porte médio, já que sua disponibilidade financeira quase sempre é muito menor que sua necessidade de investimento. É uma verdadeira "Escolha de Sofia": como no conhecido filme, muitas vezes o empresário tem que decidir qual filho ele vai abandonar na estação de trem, fugindo dos nazistas, para salvar a família. No caso, a empresa. É duro ser empresário no Brasil. Especialmente para os menores.

Equipe KMRIO 2006: Isto é verdade. Mas quais são as principais diferenças?

FJ: Em primeiro lugar, a abordagem tem que ser diferente. Não funciona, por exemplo, tentar convencer o dono de que ele precisa "cuidar do conhecimento" de sua empresa e que para isto deve-se alterar a maneira como as coisas são feitas no dia-a-dia, criando novas atribuições para os funcionários, já tão sobrecarregados. Os empresários estão "escaldados" em relação a "soluções mágicas", deste os tempos da famigerada "reengenharia". O que se pode fazer é rever os processos internos e externos de maneira que, em tempo real, haja um melhor registro da informação e do conhecimento envolvidos no processo de negócio. Deve-se dar maior atenção à criação e manutenção da memória corporativa, assim como ao desenvolvimento da inteligência organizacional. Com prioridade para as áreas comercial e de marketing.

Equipe KMRIO 2006: A área comercial seria, então, a porta de entrada para a aplicação das técnicas de GC nas PMEs?

FJ: É uma das portas mais efetivas, eu acredito sinceramente nisso, pois é uma área que gera receita, e não despesa. Os pequenos e médios empresários, sempre de olho no fluxo de caixa, querem resultados de curto prazo. Eu acredito que isto é possível na área comercial, se conseguirmos captar uma parte do conhecimento gerado, principalmente nas visitas a clientes e no planejamento das vendas.

Equipe KMRIO 2006: Como a GC pode ajudar nestas questões?

FJ: Para entender melhor isto, vamos falar de "desconhecimentos". Vou dar alguns exemplos. Em primeiro lugar, muitas empresas não possuem nem mesmo um cadastro atualizado de seus clientes, além dos dados necessários para a emissão das notas fiscais (razão social, CNPJ e o endereço). Desconhecem, muitas vezes, os nomes completos de interlocutores na outra empresa e até mesmo não estão com o endereço de e-mail ou números de telefones e celulares atualizados. Isto fica evidente todo final de ano, quando se vai enviar a mala direta com os cartões e brindes de Natal. Perdem-se horas e horas de trabalho para recolher informações de várias fontes, planilhas, agendas pessoais, cartões de visita, caixas particulares de correios eletrônicos, etc. Um esforço estruturado e permanente de registro e revisão destas informações, ao longo do ano, evitaria estes problemas. E também melhoraria o relacionamento com os clientes. Pela metodologia desenvolvida por Peppers & Rogers, identificar, classificar e qualificar, para diferenciar, são os primeiros passos para um efetivo CRM (Customer Relationship Management).

Equipe KMRIO 2006: E o que mais atrapalha o relacionamento com os clientes?

FJ: Na área comercial, muitas vezes não há uma documentação eficiente das atividades de relacionamento com o cliente, além de planilhas que mostram quanto e quando o cliente comprou da empresa. Não há o registro das reuniões realizadas (visitas de vendedores, p. ex.), das promessas feitas ao cliente e não se sabe se estas foram ou não cumpridas. Todas estas informações ficam apenas na memória ou, na melhor das hipóteses, nas agendas pessoais dos envolvidos diretamente. Ou seja, puro conhecimento tácito. A aplicação de técnicas de GC poderia ajudar a transformar estas informações em conhecimento explícito, documentado,

que pudesse ser re-utilizado no futuro. Em uma próxima visita ao cliente, por exemplo. E também no planejamento estratégico da área comercial ou da empresa como um todo. Tudo isto, ressalta-se aqui, é gestão pragmática do conhecimento.

Equipe KMRIO 2006: Mas a informática não está ajudando na gestão do conhecimento?

FJ: Um problema bastante sério, por incrível que possa parecer, é causado pela intensa informatização das organizações (PCs, redes, e-mail), que às vezes atrapalha mais do que ajuda na manutenção da memória organizacional. Em tempos passados, toda empresa possuía um arquivo de metal, onde estava organizada a documentação recebida e enviada pelos clientes e fornecedores. Hoje, uma boa parte desta informação (e do conhecimento associado) está espalhada por dezenas de caixas postais particulares e diretórios dos PCs, onde os documentos podem ser perdidos, alterados e até mesmo eliminados. Inadvertidamente ou de forma intencional e maliciosa. Fiquei sabendo de um caso em que um gerente de marketing e vendas "foi saído" de uma empresa e, em seu último dia de trabalho, o HD do seu laptop "formatou-se sozinho, não sei o que aconteceu ...". Toda a memória do relacionamento com os clientes ao longo de mais de dois anos perdeu-se para a empresa. Talvez ele tivesse um backup recente em casa, mas isto nunca se saberá.

Equipe KMRIO 2006: Como, então, a GC poderia ajudar as empresas a serem mais lucrativas?

FJ: Resumindo: em boa parte das empresas há falta de informação e conhecimento sobre o mercado, os concorrentes, os clientes e até mesmo sobre a própria empresa. O conhecimento é gerado para uma necessidade de negócio, mas quase que imediatamente ele "evapora". Muitas vezes, ao se começar um projeto com um novo cliente, parece que se está começando tudo do zero, há muito re-trabalho. E gasta-se novamente uma grande quantidade de recursos, humanos e financeiros. Tudo isto fica ainda mais complicado quando as pessoas que estavam envolvidas saíram da empresa.

Se os processos e projetos de uma empresa, inclusive os da área comercial, fossem melhor planejados e documentados, uma parte do conhecimento gerado neles seria explicitada, gerando economia e um aumento na qualidade, tanto nos projetos como no relacionamento com os clientes. O que poderia levar a um aumento da produtividade e lucratividade da empresa.

Equipe KMRIO 2006: Você está falando em Gerência de Projetos ?

FJ: Eu particularmente defendo que a aplicação de metodologias de Gerência de Projetos ajuda a captar e preservar o conhecimento envolvido nos processos de negócio. Com uma melhor gestão e documentação dos projetos, o conhecimento desenvolvido ou adquirido pode ser re-utilizado nos projetos futuros, com muito menos investimento e com menos risco, pois conheceríamos de antemão parte do caminho a ser trilhado e as dificuldades envolvidas. Tudo isto se aplica, inclusive, nas áreas comercial e de marketing das empresas.

Estou terminando um artigo, "O Desafio da Aplicação de Técnicas de Gerência de Projetos em Áreas Comerciais de Empresas", que discute estas questões mais a fundo. Eu poderia enviar para quem estiver interessado. E também há dois textos de minha autoria na biblioteca da SBGC, a respeito dos assuntos sobre os quais conversamos: "A Gerência de Projetos como Fator Agregador do Conhecimento na Gestão do Processo de Negócio" e "Gerenciamento de Micro-Atividades em Projetos, Gestão do Conhecimento e Inteligência Organizacional".

A biblioteca da SBGC é uma excelente fonte de informação sobre Gestão de Conhecimento. Recomendo fortemente que ela seja consultada pelos interessados no assunto.

Equipe KMRIO 2006: Na sua opinião, o que deve ser feito para estender os benefícios da GC às pequenas e médias empresas?

FJ: A SBGC/RJ pretende organizar eventos locais e setoriais, por exemplo em Niterói, Petrópolis, Teresópolis, Friburgo, Macaé, Resende, entre outras cidades. Consideramos também muito importante

desenvolver um trabalho de divulgação da Gestão do Conhecimento entre as empresas que gravitam em torno da indústria do petróleo e off-shore. E fazer parcerias com universidades e associações setoriais, entre elas a UFF, Niterói POLOTEC, SENAI, SENAC, CNI, SEBRAE e FIRJAN. Mas estamos abertos a parcerias com outras entidades e em outras cidades do estado.

Equipe KMRIO 2006: Há exemplos de iniciativas bem sucedidas neste sentido?

FJ: No Brasil há vários esforços para ajudar as PMEs. Mas é interessante olharmos com atenção também o que está sendo feito na Comunidade Européia, onde há várias iniciativas neste sentido. Podemos citar, entre muitas outras, os programas EuropeAid, European Social Fund Council e LIRIC Project.

A SBGC/RJ está iniciando um levantamento destas iniciativas, inclusive para adaptá-las à realidade brasileira e, em especial, à economia do Estado do Rio de Janeiro.

Equipe KMRIO 2006: Para finalizar, que conselhos seriam úteis para pequenos ou médios empresários, que pudessem ajudá-los a aumentar a produtividade e a lucratividade de suas empresas, utilizando as técnicas de GC?

FJ: Esta é uma questão complexa, que não se resolve com dois ou três conselhos. Mas eu diria que a palavra mágica é "Planejamento". Planejar o relacionamento com os clientes, planejar os processos internos e externos, principalmente aqueles relacionados com as vendas e o atendimento a clientes. E documentar da melhor forma possível os processos e projetos, criando mecanismos para armazenar, classificar e recuperar a informação de negócio e o conhecimento associado.

Equipe KMRIO 2006: Muito obrigado pela entrevista!

FJ: Eu é que agradeço a oportunidade. Foi um prazer. Finalizo fazendo um convite para que todos participem das atividades do Polo RJ da SBGC, seja consultando os sites SBGC Polo-Rio e KM-Rio ou aparecendo nas reuniões periódicas do Polo, para que possamos fortalecer cada vez mais a nossa entidade.

INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO

FERNANDO JEFFERSON, <fernandojefferson@techbusiness.com.br> - é Engenheiro e Mestre em Ciência da Computação pela PUC/RJ. Tem MBA em Marketing pelo IAG/PUC e MBA em Gerência de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas, onde recebeu o "Prêmio FGV de Excelência - Gerência de Projetos - 2005". Foi um dos fundadores da indústria de redes no Brasil. Nos últimos vinte anos acompanhou a evolução da tecnologia e sua aplicação em muitas empresas, universidades e centros de pesquisa. Apresentou palestras nos principais congressos brasileiros, publicou vários artigos em revistas e jornais especializados e é autor do livro "Redes Locais nas Empresas", da Editora Campus. É atualmente responsável por projetos de implantação de ferramentas de CRM, Gerência de Projetos e Gestão do Processo de Negócio em organizações de variados portes e segmentos de mercado. É Diretor da SBGC/RJ - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

Links:

Forum SBGC-Polo-Rio: <http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/foruns/tt.asp?forumid=61>

Site KM-Rio: <http://www.kmrrio.com.br>

Artigo "A Gerência de Projetos como Fator Agregador do Conhecimento na Gestão do Processo de Negócio":

<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/portal/desktopdefault.aspx?tabid=3430&src=-1&apptabid=3&docid=3984>

Artigo "Gerenciamento de Micro-Atividades em Projetos, Gestão do Conhecimento e Inteligência Organizacional":

<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/portal/desktopdefault.aspx?tabid=3430&src=-1&apptabid=3&docid=3985>