

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

**GESTÃO DO CONHECIMENTO:
IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO SECI PARA A EQUIPE DE VENDAS**

RESUMO

A Gestão de Conhecimento atua como um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação do conhecimento aos colaboradores de uma companhia. Com o direcionamento do conhecimento certo para o público certo, a informação é convertida em incremento de performance da organização. Administrar este ativo em uma rede para mapeá-lo, codificá-lo e segmentá-lo promove a facilidade de aprendizado e de compartilhamento de conhecimento. O objetivo central da presente pesquisa é resgatar o histórico da empresa ALPHA em relação ao conhecimento, detalhar as estruturas utilizadas nas ações de marketing e analisar como é feita a comunicação entre as equipes de marketing e vendas atualmente, assim como demonstrar como a implementação da Gestão de Conhecimento pode ser benéfica para a organização. Para tal, utilizou-se o método de estudo de caso único para se analisar a empresa multinacional ALPHA do setor pneumático, no que tange à gestão conhecimento na área comercial. Os principais resultados apontaram que, por meio dos quatro modos de conversão da Gestão do Conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI), é possível implementar as ferramentas de conhecimento mais adequadas, como treinamentos, diálogos, programa de ideias, alinhamentos sazonais e registros das informações. A Gestão de Conhecimento corrobora para que a organização mapeie os valiosos ativos intelectuais que possui e, a partir disso, invista em ferramentas, tecnologias e no compartilhamento de melhores práticas para que este conhecimento esteja cada vez mais inerente à cultura e ao sucesso da companhia.

Palavras-chave: Aprendizagem; metodologia; treinamento; ferramentas; marketing.

ABSTRACT

Knowledge Management acts as a systematic process of identifying, creating, renewing and applying knowledge to a company's employees. By directing the right knowledge to the right public, the information is converted into an increase in the organization's performance. Managing this asset in a network to map, code and segment it promotes ease of learning and knowledge sharing. The present research aims at rescuing the history of the company ALPHA in relation to knowledge, to detail the structures used in marketing actions and to analyze how communication between the marketing and sales teams is currently carried out, as well as to demonstrate how the implementation of Management of Knowledge can be beneficial to the organization. To this end, the single case study method was used to analyze the multinational company ALPHA in the pneumatic sector, with regard to knowledge management in the commercial area. The main results pointed out that, through the four conversion modes of Knowledge Management: Socialization, Externalization, Combination and Internalization (SECI), it is possible to implement the most appropriate knowledge tools, such as training, dialogues, ideas program, seasonal alignments and records of information. Knowledge Management helps the organization map the valuable intellectual assets it has and, based on that, invest in tools, technologies and sharing best practices so that this knowledge is increasingly inherent to the company's culture and success.

Keywords: Learning; methodology; training; tools; marketing.

1 Introdução

A malha rodoviária é responsável por mover diversas pessoas diariamente entre os municípios e os estados brasileiros por meio de automóveis, motocicletas, caminhões e ônibus, que representam, respectivamente, 53,3%, 22,2%, 2,6% e 0,6% da frota do país (CNT, 2022). O foco na modalidade rodoviária é refletido na quantidade da produção de veículos em território nacional, que, em 2021, cresceu 11,6% e chegou a 2,24 milhões de unidades (ANFAVEA, 2022).

Um dos produtos imprescindíveis para que este modal opere, o mercado de pneus tem acompanhado esses números. Conforme divulgado no relatório de resultados do setor de pneus da ANIP (2022), em recuperação pós-pandemia, 2021 registrou 9,1% de alta nas vendas em relação a 2020, representando 56 milhões de unidades comercializadas. São duas as categorias que impulsionam estes resultados. As vendas de pneus comerciais leves superaram a marca de 8 milhões de unidades, o que refletiu em um crescimento não só na comparação com 2021, com alta de 22,9%, mas também no cenário pré-pandemia, em 2019, com 6,9% (ANIP, 2022).

A categoria de pneus de carga também demonstra que as restrições impostas pela pandemia pouco impactaram neste segmento. Ainda de acordo com relatório da ANIP (2022) foram 8 milhões de pneus comercializados em 2021, alta de 10,6% se comparado ao ano anterior e de 3,5% em relação a 2019. Estes números são guiados pelo crescimento total de vendas de pneus tanto para montadoras como para a reposição, com respectivamente 13,6% e 8,4%. Dentre estes mercados, reposição é o que detém o maior *market share*, com a quota de 77%, totalizando mais de 43 milhões de pneus comercializados em 2021 (ANIP, 2022).

Devido a esta maior relevância, as indústrias de pneus focam a estratégia de vendas principalmente para a reposição em busca de aumentar cada vez mais o *market share* e o volume de vendas em cima deste mercado, visto que é o mais lucrativo para as mesmas. No entanto, para que esta estratégia seja colocada em prática é preciso que as equipes comerciais sejam muito atuantes dentro da organização, afinal são elas o elo entre o mercado de reposição e a companhia.

Apesar disso, para atingir o sucesso da estratégia da organização é preciso ir além. Em um cenário cada vez mais competitivo, quanto mais próxima a equipe de vendas está das demais áreas de apoio à execução, mais preparada estará para direcionar de forma clara as estratégias da companhia e, conseqüentemente, estreitar a relação com os clientes (CARVALHO; ALVAREZ, 2020).

Ainda segundo Carvalho e Alvarez (2020) este pensamento ao dizer que não existe trabalho em conjunto mais importante que as “funções gêmeas” vendas e marketing. Caso estas áreas não estejam em sinergia, tudo o que foi traçado pela companhia ficará vulnerável e mais suscetível ao colapso. É preciso que as funções destas duas áreas estejam associadas em todos os níveis, desde a definição dos planos da companhia ao acompanhamento dos detalhes da execução dos mesmos.

Com a abundância de informação circulando entre as funções gêmeas, conhecer os objetivos e a *key message* da organização são fundamentais. Beckman (1999) já definia o conhecimento como uma capacidade do ser humano em decodificar conteúdos para usá-los em resolução de adversidades, tomadas de decisão e melhorar o desempenho das funções por meio da aprendizagem e do ensino.

Entre os pioneiros do estudo da Gestão do Conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram, com base nos conhecimentos tácito e explícito, um

modelo de aplicação para os mesmos, visando auxiliar nesta conversão e dar suporte à Gestão de Conhecimento: socialização (S), externalização (E), combinação (C) e internalização (I) – que juntos formam a sigla SECI. O modelo contribui para um maior entendimento do conceito da Gestão de Conhecimento porque tangibiliza em diversas etapas como ele pode ser aplicado dentro das organizações.

A Socialização está diretamente relacionada à transmissão de experiências e compartilhamento de habilidades técnicas entre os indivíduos, a Externalização é a transformação do conhecimento tácito em explícito por meio do diálogo e discussões. Já a Combinação, é voltada ao conhecimento explícito com a categorização das informações e arquivos existentes dentro de um sistema. Por fim, a Internalização faz com que o conhecimento seja incorporado de forma espontânea e informal no dia a dia da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim sendo, o objetivo central da presente pesquisa é resgatar o histórico da empresa ALPHA em relação ao conhecimento, detalhar as estruturas utilizadas nas ações de marketing e analisar como é feita a comunicação entre as equipes de marketing e vendas atualmente, assim como demonstrar como a implementação da Gestão de Conhecimento pode ser benéfica para a organização.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão do Conhecimento

Além da obtenção de conhecimento pelas equipes comerciais em relação às ações de marketing, é preciso que o mesmo seja compreendido, registrado e compartilhado para poder ser potencializado na gestão de venda dentro da companhia, tornando os indivíduos mais inteligentes e perspicazes (WILLERDING, 2015).

Desta forma, concluí-se que o desempenho operacional de uma equipe está diretamente relacionado a três variáveis: domínio das habilidades técnicas exigidas para a execução do escopo proposto, motivação individual na busca do atingimento de resultados, além da capacidade de trabalhar com outras pessoas em harmonia, demonstrando a importância da integração e cooperação entre áreas (ALVAREZ; CARVALHO, 2020).

É importante que o conhecimento da equipe de vendas seja guiado para potencializar estas três variáveis. Entre um dos métodos mais utilizados para isso está a Gestão de Conhecimento, voltado a perpetuar o conhecimento com a ação e a intenção específica, resultantes em uma solidificação do indivíduo como parte da rede de conhecimentos da instituição. A “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional” demonstra que construção do conhecimento está relacionada às crenças e compromissos, ou seja, na transformação da informação em ação. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A gestão de conhecimento atua como um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação de conhecimento entre as atividades dos colaboradores (SANTOS, 2001). Com o direcionamento do conhecimento certo para o público certo, a informação é convertida em incremento de *performance* da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Drucker (1990) complementa que a gestão de conhecimento está na capacidade de administrar este ativo em uma rede para mapeá-lo, codificá-lo e segmentá-lo, potencializando, assim, o compartilhamento eficiente por meio da retenção e multiplicação da mensagem.

Entre os pioneiros do estudo da Gestão do Conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento construído pela sociedade em dois tipos: tácito e explícito. Segundo os autores, o conhecimento mais palpável, é o explícito. Este é voltado para o conteúdo registrado em documentos e materiais para consulta de forma a ser transmitido em linguagem formal e sistemática. Já o conhecimento tácito, ao oposto, está relacionado à modalidade de conhecimento que é difícil catalogar, uma vez que está relacionado à experiência adquirida por um indivíduo a longo prazo por meio de vivências e aprendizados em um período. É um conhecimento pessoal ao executar determinado trabalho, tornando o mesmo de difícil exposição e disseminação.

Em complemento a esta teoria, Davenport e Prusak (1998) afirmam ser fundamental que o conhecimento adquirido seja utilizado para atender as necessidades e estratégias da organização, indo além dos ativos de conhecimento, ou seja, da inteligência acumulada, mas de como estes ativos são desenvolvidos para a preservação e compartilhamento do conhecimento entre todos.

É preciso que haja uma integração dos conhecimentos tácito e explícito para que os mesmos sejam expandidos entre os indivíduos, potencializando em qualidade o saber humano. O desafio para a gestão do conhecimento é como transferi-lo em um processo para haver a conversão do conhecimento entre as pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Por isso, Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram, com base nos conhecimentos tácito e explícito, um modelo de aplicação para os mesmos, visando auxiliar nesta conversão e dar suporte à Gestão de Conhecimento: socialização (S), externalização (E), combinação (C) e internalização (I) – que juntos formam a sigla SECI.

A Socialização está diretamente relacionada à transmissão de experiências e compartilhamento de habilidades técnicas entre os indivíduos por meio do conhecimento tácito. A Externalização, no que lhe concerne, é a transformação do conhecimento tácito em explícito por meio do diálogo e discussões entre um grupo para que a informação seja codificada em linguagem escrita por meio de conceitos e metáforas, facilitando o entendimento da mensagem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997), outra etapa trata-se da Combinação, voltada ao conhecimento explícito em sua forma mais tradicional de educação, com a recategorização das informações e arquivos já existentes, um sistema de conhecimento, com registro e classificação das mesmas. Para finalizar este ciclo, a Internalização faz com que este conhecimento explícito seja transformado em conhecimento tácito, uma vez que os ativos tornam-se intrínsecos sendo incorporados de forma espontânea e informal no dia a dia da organização, resultando na espiral de criação do conhecimento.

O modelo SECI contribui para um maior entendimento do conceito da Gestão de Conhecimento porque tangibiliza em diversas etapas como ele pode ser aplicado dentro das organizações. Como aborda Gomes Jr (2013), é fundamental que estas fases potencializem o conhecimento individual para ser sempre renovado e disseminado em novos conhecimentos, atuando como parte fundamental da tomada de decisões e garantindo um diferencial competitivo. As organizações pautadas em desenvolver os funcionários pela gestão do conhecimento estão diretamente conectadas ao sucesso de sua estratégia no mercado. O aprendizado contínuo é fundamental para a antecipação a adversidades, impasses e ameaças. Assim, as equipes estarão mais preparadas para enfrentar crises de forma ágil e gerar resultados de forma inovadora (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A Gestão de Conhecimento garante este diagnóstico e corrobora para que a organização mapeie os valiosos ativos intelectuais que possui e, a partir disso, invista em ferramentas, tecnologias e no compartilhamento de melhores práticas para que este conhecimento esteja cada vez mais inerente à cultura organizacional e ao sucesso da mesma (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Sveiby (1997), com a Gestão do Conhecimento as empresas passam a deter de uma fonte de lucro ilimitada porque a informação e o conhecimento não são matérias-primas escassas, mas sim, recursos infindáveis, produzidos a todo o momento pela mente humana e potencializados quando compartilhados entre os indivíduos.

Nonaka e Takeuchi (2008) também enfatizam este conceito ao afirmar que o conhecimento é gerado apenas por pessoas e que, desta forma, a organização não se matem se não estimular e tornar o ambiente propício a momentos de trocas e interações entre elas.

Para Santos (2015), ao colocar em prática a Gestão de Conhecimento é possível que este incentivo seja ainda mais claro, visto que os indivíduos passam a enxergar cada vez mais valor em estarem inseridos em um ambiente no qual tudo o que experienciam é transformado em conteúdo válido e acessível para elevar o rendimento na execução das atividades de outras pessoas, aumentando a produtividade da equipe e da organização.

Em contrapartida, esta não é a realidade de grande parte das empresas. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), entre os motivos mais eminentes para o fracasso de uma organização é prolongar-se em uma mesma metodologia ano após ano, sem perceber que a mesma já está obsoleta. Outro desafio está na complexidade das mesmas em adaptarem-se às novas tecnologias, às mudanças do mercado e do comportamento de consumo da população. Em suma, as empresas não estão preparadas para a quebra de paradigmas de visões e costumes ultrapassados. Dessa forma, não priorizam a capacitação das pessoas para enfrentar a realidade em que se encontram atualmente (LUCHESE, 2012).

Os pontos acima destacados pelos autores interferem, em especial, em adquirir e compartilhar conhecimento dentro das organizações, além de facilitar o acesso às informações que já estão disponíveis nas mesmas. Muitas organizações só demonstram atenção a este tema quando, por algum motivo, sofrem baixas nas equipes. É o que apurou a Pesquisa Panorama da Gestão do Conhecimento, da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2022), em que 52% das empresas participantes responderam que o principal problema relacionado ao conhecimento nas organizações é o “Risco de Perda de Conhecimento”, que podem acontecer, por exemplo, com aposentadorias e *turnover*. Ainda sobre este pergunta, a segunda causa de preocupação das organizações, com 42%, é o conhecimento concentrado em poucos colaboradores e a baixa troca entre eles (SBGC, 2022).

Ambos os problemas identificados podem ser solucionados com a Gestão de Conhecimento por meio de mapeamento, captação, categorização, divulgação, capacitação, entre outros. Estas ações contribuem para a retenção do conhecimento nas organizações. Contudo, é preciso que haja um processo bem definido, com responsabilidades, governança e tecnologia para que estas práticas não façam parte apenas de um conjunto de ferramentas, mas sim, de um modelo de gestão.

Para demonstrar como a implementação da Gestão de Conhecimento é benéfica para as organizações, este trabalho será voltado à análise do cenário de uma indústria multinacional do setor de pneus que não opera com este modelo de gestão e, a qual apresenta dificuldades no conhecimento das estratégias

transmitidas pela área de Marketing à equipe de Vendas. A empresa necessita da aplicação de ferramentas e técnicas da Gestão do Conhecimento que sejam voltadas ao compartilhamento do conhecimento entre as duas áreas de forma clara, objetiva e mapeada, fomentando a transmissão do mesmo para desempenhar as ações de marketing adequadamente junto aos clientes.

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente para apurar um tópico empírico por meio de abordagens específicas de coleta e análise de dados, em outras palavras, surge da necessidade de investigar o tema objeto de estudo no contexto em que está inserido. Gil (1999) complementa esta definição ao afirmar que o estudo de caso é indicado quando é necessário aprofundar o conhecimento e analisar de forma direcionada um objeto de pesquisa.

Yin (2001) aponta que o estudo de caso é inigualável para a compreensão dos fenômenos sociais complexos. Um exemplo é aproveitar-se desta técnica quando é preciso analisar “como” e “porque” determinado experimento funcionou ou não. O diferencial do estudo de caso é a capacidade de utilizar-se de uma gama muito abrangente de fontes de evidências e, desta forma, ter controle sob os eventos comportamentais que as cercam.

As evidências para elaborar o estudo de caso são originadas de até seis fontes diferentes: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. No entanto, uma não possui maior valor do que a outra, mas sim, complementam-se para que um bom estudo de caso seja desenvolvido. (YIN, 2001).

Realizou-se entrevista semi-estruturada com o Gerente de Vendas, com o intuito de se obter informações relevantes e complementares para o estudo de caso e compreender a percepção do mesmo sobre como as duas áreas podem ser melhor integradas para o sucesso em vendas.

Realizou-se, também, análise documental (documentação por meio de artigos, pesquisas e relatórios publicados na mídia sobre o tema, além de documentos administrativos-propostas da área de Recursos Humanos e registro em arquivos por meio das anotações compiladas nos relatórios de visitas aos clientes. Este é um trabalho realizado diariamente pelos assessores de Vendas e armazenado por meio da plataforma *online* de Gestão de Rotina).

Conjuntamente, foram utilizadas a observação direta e a participante. Na direta foi feita uma visita a campo com um assessor de Vendas para a observação do comportamento do mesmo na visita aos clientes, entendimento do relacionamento com o revendedor, os assuntos tratados e, por fim, as circunstâncias destas reuniões, confrontando essa análise com as informações inseridas na plataforma *online* de Gestão de Rotina.

4 Resultados e Discussão – Investigação Empírica

4.1 Histórico e caracterização – A Empresa Multinacional ALPHA, objeto de análise

A empresa ALPHA possui uma história bem sucedida e longa no setor pneumático, sendo uma das maiores representantes em vendas mundialmente. Iniciou-se na década de 1930, após o fundador, que já atuava em outro segmento, investir neste ramo vislumbrando a oportunidade em empreender em algo que ainda não se praticava em seu país natal.

A expansão da empresa ALPHA consolidou-se, em média, 30 anos após sua criação, com a inauguração de uma nova fábrica na capital para atender às necessidades da população frente à expansão da mobilidade na época e, consequentemente, do setor automotivo.

Os anos de ouro continuaram durante a década de 1960, quando a indústria ALPHA investiu também em uma ampliação da nova fábrica para implementar um centro de pesquisas e desenvolvimento, além de expandir sua operação para o continente americano, com a instalação de uma sede de vendas em um país-chave, que contribuiu para o início de uma presença global da empresa ALPHA.

Também na América, mas algumas décadas antes, no final do século XIX, desenhava-se outra história em paralelo, que se entrelaçaria com história da empresa ALPHA e faria toda a diferença para o sucesso da mesma. A companhia BETA, outra empresa do setor, iniciou suas operações com o lançamento de produtos inovadores e, 10 anos depois, já obteve lucros significativos e a inauguração de uma nova fábrica.

O grande sucesso dessas operações despertou o interesse da empresa ALPHA, que já estava alocada com uma operação de vendas no mesmo país e, no final do século XX, realizou a operação de compra da empresa BETA, o que a transformou em uma das maiores empresas de pneumáticos do mundo, com unidades em diversos locais.

No Brasil, a empresa ALPHA possui fábricas com operações muito robustas, que contribuem significativamente para o volume de vendas totais da mesma entre unidades de todo o mundo. Recentemente, alcançou mais de 440 milhões de pneus produzidos no Brasil e a importância destes resultados se reflete na continuidade dos investimentos no país com a modernização e ampliação de suas unidades.

4.2 Empresa ALPHA e a Gestão do Conhecimento

4.2.1 Panorama atual

A Gestão do Conhecimento na empresa multinacional ALPHA possui oportunidades a serem desenvolvidas em diversas esferas que competem à equipe de Vendas em interface, não só com o Departamento de Marketing, como também junto às demais áreas de apoio. Este diagnóstico foi corroborado pela fonte entrevistada para este estudo de caso, cujo cargo desempenhado na companhia é o de Gerente da área de Vendas.

Ao analisar o retrato da Gestão do Conhecimento dentro dos processos da companhia, constata-se que há uma tentativa de iniciá-lo no *onboarding*, no entanto, algumas falhas atrapalham a continuidade da aprendizagem a partir desta primeira etapa.

Segundo a entrevistada, a metodologia de integração vigente não é efetiva, principalmente por ser conduzida de forma *online*. Dessa forma, relata que sente dificuldade junto aos colaboradores que coordena porque tem que ajudá-los a encontrar as pessoas com quem devem falar. Ela ressalta que isso se faz

necessário porque essas referências não são passadas na integração ou, até mesmo, porque estas áreas não comparecem nas reuniões.

O Gerente de Vendas completa que precisa ser mais claro quem são os responsáveis de cada área e os respectivos escopos, além de trazer de forma mais objetiva para o *onboarding* quais atividades os novos integrantes precisarão executar no dia a dia em parceria com as áreas de apoio, já que, na maioria das vezes, quem faz esse papel é o próprio par de trabalho do assessor comercial que está na companhia há mais tempo.

Outro tema que, atualmente, faz parte do processo de Gestão do Conhecimento é a trilha de treinamentos sobre produtos. No passado, segundo o Gerente, os novos integrantes de Vendas passavam por uma imersão junto ao Centro de Treinamento durante uma semana para aprender sobre o negócio.

Dentro deste tópico, o entrevistado ressalta que proporcionar a cada seis meses um treinamento básico de produtos para os novos integrantes de Vendas, que ingressaram dentro deste período, contribuiria para que estes tivessem propriedade e agilidade em responder perguntas técnicas dos revendedores.

Já para as áreas de marketing, financeiro e logística, o Gerente afirma que seria preciso focar nos temas principais aos que assessores terão interface e ministrar uma integração mais completa, no mínimo um mês após a admissão, em complemento ao conteúdo resumido que foi compartilhado no *onboarding*.

4.2.2 Fonte de Evidência: Análise de documentos e registros

As responsabilidades e atribuições da equipe de Vendas definidas pela a área de Recursos Humanos também foram analisadas como objetos deste estudo, com a finalidade de compreender o escopo de trabalho e como deve ser feita a colaboração com as áreas de apoio. Desta forma, será possível trazer sugestões para perpetuar a Gestão do Conhecimento entre os departamentos.

Segundo o Gerente de Vendas, o assessor comercial entende rapidamente quais atividades comerciais fazem parte do seu cotidiano. Contudo, o que não está bem definido, inclusive no *job description*, são as responsabilidades dele em relação às áreas correlatas.

Um dos exemplos é a função “apoiar o atendimento dos departamentos internos junto aos revendedores para Serviço ao Cliente, Financeiro, Crédito e Cobrança, Marketing, Logística, Canais, Treinamento e Engenharia de Vendas”. Ao descrever estas atribuições, o Departamento de Recursos Humanos foca apenas no “que” não no “como”, não ficando claro de que forma o assessor precisa apoiar essas áreas.

Para o Gerente de Vendas, o nível de interação com as áreas correlatas é muito maior do que o descrito no arquivo e, para desempenhar a função de assessor comercial, o colaborador precisa saber exatamente como operam os departamentos mencionados acima.

O entrevistado ressalta que, além do foco nessa estratégia, o assessor também precisa ter conhecimento em processos mais operacionais para acompanhar e dar suporte às vendas, como: etapas de pagamentos, transporte de produtos, funcionamento das ferramentas de marketing, elaboração de agenda de treinamentos, rastreamento das vendas, entre outros. Para o Gerente, os processos de Marketing, com as plataformas, campanhas e ações, são difíceis de acompanhar no dia a dia porque rotina de reuniões é muito intensa e os treinamentos para grandes grupos de pessoas não são tão produtivos.

O respondente sugere que os temas que precisam de apoio operacional sejam trabalhados em encontros regionais, onde a atenção é plena. Este formato poderia ser testado em regiões que detêm maior *share*, fazendo com que o restante da equipe comercial atue por influência. Além disso, o entrevistado complementa que a presença da equipe de Marketing em campo é fundamental para que Vendas associe o que são estes conceitos e como usá-los na prática.

Outro documento examinado para este estudo de caso foi o manual de gerenciamento de rotina do assessor comercial, cuja edição mais recente encontrada é de 2011. O arquivo acaba por reforçar a Gestão do Conhecimento ao utilizar-se de três pilares que traduzem bem este método para alcançar os resultados esperados: liderança, método de gestão e conhecimento do processo.

Estas três bases contribuem para o aumento das vendas e da produtividade da equipe de Vendas ao aprimorar a execução das lojas, desenvolver os negócios e garantir a satisfação do revendedor por meio da rotina de boas práticas e repetição de processos.

Outra característica do manual com foco na Gestão do Conhecimento é catalogar todas as informações sobre o trabalho de um assessor comercial, o que acarreta em rotinas estruturadas e padronizadas, na sinergia comercial e na clareza dos papéis e responsabilidades.

Outro item que vai de encontro à proposta de gestão é o uso do método PDCA para a organização da agenda do assessor. O método visa melhorar os processos dos revendedores por meio de planos de ação, que são acompanhados pela equipe de Vendas dentro da rotina de visitas, reuniões, treinamentos e *check lists*.

Por fim, outro conteúdo a ser destacado no manual é o detalhamento sobre o escopo de trabalho das áreas que possuem grande interface com o assessor. A começar pelo próprio Departamento Comercial, cujo material traz quais são atividades que os assessores devem cobrar o apoio de seus líderes, os Gerentes de Vendas.

Após este capítulo, o manual apresenta as áreas de Treinamento, Administração de Vendas e Serviço ao Cliente. Entre os descritivos, estão quais são os objetivos, papéis, responsabilidades e escopos destas áreas; atividades diárias, semanais e mensais que desempenham; como conduzem os processos que abastecem os assessores de informações; quais são as atividades de cada cargo, além de abordarem qual a finalidade das ferramentas disponibilizadas e como elas funcionam.

Além do manual de gerenciamento de rotina, a companhia também disponibiliza uma plataforma *online* para colocar em prática os processos que são apresentados no documento teórico. O intuito da plataforma é reunir, em um só local, registros dos históricos das visitas, dados e informações dos revendedores e das ações estratégicas propostas.

A “ata de visitas”, principal ferramenta desta plataforma, é um formulário que o assessor comercial preenche com os temas que desenvolve com a revenda a cada vez que comparece presencialmente na unidade. Ao analisar estes registros, percebe-se que os assuntos mais falados são: cenário das vendas, colocação de pedidos, movimentação de pessoas loja, análises de preço, volume, *sell in* e treinamentos técnicos.

Sobre as ações de Marketing, estas são citadas em escala bem menor, apenas pontualmente sobre alguma campanha ou ação, não sendo pautas de todas as reuniões. Como são descritas de forma bem superficial na ata, não é possível

investigar como o tópico é desenvolvido com o revendedor. Não é possível afirmar se é tratado por meio de uma análise conjunta com a apresentação dos benefícios ou se somente é cobrada sua execução.

4.2.3 Fonte de Evidência: Observação direta e participante

Em complemento às fontes de evidência dissertadas anteriormente, foram utilizadas mais duas fontes de análise para este estudo de caso: observação participante e observação direta. As duas categorias de observação se completam porque são os pontos de contato que a equipe de Marketing possui junto à equipe de Vendas.

Na observação direta, nota-se um padrão de comportamento durante algumas visitas realizadas em conjunto. Nestas oportunidades, a equipe de Vendas conversou informalmente com o gerente da loja, tratando sobre o movimento no mês e sobre necessidades de produtos. Sobre temas de marketing, há uma repetição dos padrões já mencionados acima, com perguntas pontuais sobre a execução de campanhas e ações.

Algumas destas visitas foram realizadas durante o período de avaliação das lojas para um projeto de Marketing sobre “ponto de venda”. O assessor comercial tinha como objetivo preencher um questionário para avaliar infra-estrutura, atendimento, posicionamento digital, entre outros temas relevantes para garantir a padronização de processos perante a companhia e aos clientes.

Contudo, em todas as situações, não houve uma explicação sobre o que era aquela avaliação, qual valor agregava à loja, além das vantagens em cumprir os planos de ação sobre os itens avaliados e ter uma participação ativa no projeto. O funcionário da loja não tinha conhecimento do que era e, após a finalização do questionário, os assessores não apresentaram o resultado com os pontos que precisavam ser melhorados e os que estavam em conformidade.

Como no exemplo acima, observou-se que há um aprofundamento dos temas de marketing somente quando a equipe da área está presente nas visitas. Os assessores comerciais não dominam os projetos e ações em sua totalidade ou, até mesmo, não os conhecem. Por isso, valorizam muito quando alguém da equipe de Marketing garante este suporte presencialmente.

Os assessores não conseguem imprimir com profundidade a importância destes temas e como estes auxiliam no aumento das vendas da loja. Quando a equipe de Marketing esteve presente, foi possível prospectar revendedores a participarem de projetos que ainda não haviam aderido ou, até mesmo, fazer com que se dedicassem mais a eles após entenderem o propósito.

Na observação participante, o diagnóstico é o mesmo, visto que a equipe de Marketing é acionada diariamente pela equipe de Vendas com dúvidas básicas, que são abordadas durante reuniões e treinamentos. Em grande parte das vezes, estes temas são perguntados apenas porque a revenda traz o questionamento e não como um interesse nato do assessor em entender mais sobre aquele determinado assunto.

Por meio desta fonte de evidência também foi possível constatar que a equipe de Vendas não tem conhecimento de quais atividades são desempenhadas por quais pessoas e os prazos para respostas, o que também resulta em um atraso na solução dos temas.

5 Considerações Finais

Resgatando-se o objetivo central da presente pesquisa tem-se: resgatar o histórico da empresa ALPHA em relação ao conhecimento, detalhar as estruturas utilizadas nas ações de marketing e analisar como é feita a comunicação entre as equipes de marketing e vendas atualmente, assim como demonstrar como a implementação da Gestão de Conhecimento pode ser benéfica para a organização.

Por meio do estudo de caso, constatou-se que a empresa ALPHA possui processos internos baseados na teoria da Gestão do Conhecimento. Contudo, essas condutas não são incentivadas ao longo da jornada do colaborador na companhia, o que ocasiona em uma perda gradual desta metodologia.

Para facilitar este aprendizado e compartilhamento do conhecimento entre as equipes de Vendas e Marketing, após a análise dos resultados e discussões, foram definidas as seguintes ferramentas que serão implementadas por meio dos quatro modos de conversão de conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI). Para a Socialização, abordagem voltada ao ensino, foi proposto que os assessores comerciais de nível sênior sejam multiplicadores internos e promovam mentorias, treinamentos e transferência de conhecimento aos novos colaboradores, preparados por meio de programas de liderança a desempenhar um papel de gestão na área. Em relação à Externalização, a atenção foi voltada à promoção de diálogos, programa de ideias e alinhamentos trimestrais entre os times para o conhecimento sobre as ações que estão em andamento e as projeções futuras, com a finalidade de que as mesmas possam ser desenvolvidas em conjunto. Para a Combinação foram diagnosticados os melhores métodos para registro das informações e por onde as mesmas serão disponibilizadas, com temáticas em reuniões regionais, grupos exclusivos, roteiro de visitas mensal, guias, gravação de reuniões e resumos de treinamentos, todos acessíveis em apenas uma plataforma online. Por fim, com todas essas iniciativas é pretendido alcançar a Internalização como resultado a longo prazo deste trabalho, quando todas as ferramentas de conhecimento farão parte da rotina organizacional da empresa e estão presentes em sua cultura como um ativo inerente aos indivíduos.

Referências

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (ANFAVEA). 2022. Apesar da crise global de componentes eletrônicos, indústria automobilística brasileira fecha 2021 com leve recuperação e projeta mais um ano de discreta melhora. Disponível em: <https://k8t3b3j9.rocketcdn.me/site/wp-content/uploads/2022/01/Release_Janeiro.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE PNEUMÁTICOS (ANIP). 2022. Resultados do setor de pneus 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Creusa/Downloads/ANIP_infograficoFechamento_2021.pdf>. Acesso em: 29 out. 2022.

BECKMAN, T. J. **Knowledge Management Handbook.** Boca Raton, FL: CRC Press, 1999.

CARVALHO, M. R.; ALVAREZ, F. J. S. M. **Gestão Eficaz da Equipe de Vendas.** 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier., 1998.

DRUCKER, P. F. **Aprendizagem Organizacional**. São Paulo: Campus, 1990.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES Jr.; WALDOIR V. **Gestão do conhecimento e mapeamento de competências**. Dissertação de mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2013.

LUCHESI, E. S. F. 2012. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Companhia de Engenharia de Tráfego – São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2022

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. 16ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SANTOS, M. 2015. **A Importância da Gestão do Conhecimento**. Portal RH, Montes Claros, MG. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importncia-da-gesto-do-conhecimento/>>. Acesso em: 22 out. 2022

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (SBGC). 2022. Panorama da Gestão do Conhecimento – edição 2021-2022. Disponível em: <http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/relato%CC%81rio_panorama_da_gc_no_br_-_edi%C3%A7%C3%A3o_2021_23.pdf>. Acesso em: 30 out. 2022.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WILLERDING, I. A. V. **Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. Tese de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.