

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARIA CECÍLIA TISSOT DE SOUSA

**MÉTODO DE DIAGNÓSTICO DE TRANSFERÊNCIA DE
CONHECIMENTOS PARA O TRABALHO COLABORATIVO ENTRE
OS SETORES DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E VENDAS**

**Porto Alegre
2017**

MÉTODO DE DIAGNÓSTICO DE TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS PARA O TRABALHO COLABORATIVO ENTRE OS SETORES DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E VENDAS

Maria Cecília Tissot de Sousa

Orientador: Prof. Dr. Alejandro Germán Frank
Departamento de Engenharia de Produção e Transportes / UFRGS

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco, DEPROT/UFRGS
Doutor pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil

Prof^a. Dr^a. Camila Costa Dutra, DEPROT/UFRGS
Doutor pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil

Prof. Dr. Néstor Fabián Ayala, G-SCOP/INPG
Doutor pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção como requisito parcial à obtenção do título de
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Área de concentração: Gestão do conhecimento
Porto Alegre, 19 de dezembro de 2017.

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Alejandro Germán Frank, Dr.

Orientador PPGE/UFGRS

Prof. Ricardo Augusto Cassel, Ph.D.

Coordenador PMPEP/UFGRS

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco, DEPROT/UFGRS

Doutora pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil

Prof^a. Dr^a. Camila Costa Dutra, DEPROT/UFGRS

Doutora pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil

Prof. Dr. Néstor Fabián Ayala, G-SCOP/INPG

Doutor pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil

AGRADECIMENTOS

Agradeço, com admiração, ao orientador desta pesquisa, Professor Alejandro Germán Frank, pela generosidade com que compartilhou comigo seu conhecimento e pela paciência e suporte ao longo de todo o trabalho. Agradeço, ainda, pela contribuição com meu desenvolvimento neste processo.

Agradeço aos profissionais com quem pude conviver ao longo dos últimos anos, que enriqueceram as discussões desta pesquisa, compartilharam experiências e me permitiram vivenciar situações extremamente valiosas.

Agradeço aos meu pais, Cristiane e Roberto, pelo apoio e incentivo incondicionais e por terem transmitido a mim todos os importantes valores que hoje me norteiam.

Agradeço ao meu irmão, Rodrigo, pelo privilégio de tê-lo ao meu lado e poder aprender com seus exemplos, além de sua sempre alegre presença e parceria.

Agradeço ao meu noivo, Renan, pelo afetuoso companheirismo ao longo destes anos e por transmitir confiança nos momentos desafiadores. Obrigada por, além de tudo, também ter contribuído com preciosas ideias que pudemos discutir juntos ao longo da elaboração deste trabalho.

Agradeço, por fim, aos colegas de curso e professores, que tornaram a jornada leve, divertida e muito proveitosa.

RESUMO

As exigências do cenário mercadológico requerem adaptações nos modelos de trabalho das empresas que visam sobrevivência no longo prazo por meio da satisfação das necessidades de clientes. Nesse contexto, o processo de desenvolvimento de produtos (PDP) é um processo crítico e de crescente importância. Sua alta relevância estratégica para as organizações, devido especialmente às rápidas mudanças nos ambientes de negócios, tem conduzido à necessidade da utilização de equipes multidisciplinares no processo, objetivando maximizar o valor agregado por meio dos conhecimentos específicos dos profissionais envolvidos. Nesse sentido, o conhecimento de mercado, preponderantemente possuído pelas equipes de vendas, é subsídio essencial para o desenvolvimento de novos produtos aderentes ao potencial de mercado. Portanto, a transferência de conhecimento entre os times de maneira colaborativa é fator crítico de sucesso. Assim, o presente trabalho propõe um método que auxilia a diagnosticar a efetividade de transferência de conhecimentos para o trabalho colaborativo entre os setores de desenvolvimento de produto e vendas. O método proposto apoia a identificação dos fluxos de conhecimento entre estas áreas, os tipos de conhecimento compartilhados e ferramentas utilizadas. O trabalho é desenvolvido por meio de uma pesquisa-ação realizada em uma organização do setor de comunicação e mídia.

Palavras-chave: Transferência de conhecimento, equipes multidisciplinares, vendas, desenvolvimento de produto.

ABSTRACT

Current market demands require adaptations in companies' work models aiming for long-term survival through customer needs satisfaction. In this context, new product development (NPD) is a critical process with increasing importance. The high strategic relevance of the NPD process in organizations, mainly due to the rapid changing environments, led to the need of adopting multidisciplinary teams to maximize the added value through the specific knowledge of the professionals involved. In this sense, market knowledge, which is mostly possessed by sales teams, is an essential subsidy for the development of new products that are adherent to the market potential. Therefore, knowledge transfer between teams working in a collaborative approach is a critical factor of success. Thus, this work proposes a method that assists to diagnose the effectiveness of knowledge transfer for the collaborative work between NPD and sales departments. The proposed method helps to identify knowledge flows between these areas, the types of knowledge to be shared and tools used. This is developed by means of an action research in an organization of the communication and media sector.

Key-words: Knowledge transfer, multidisciplinary teams, sales, product development.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA	12
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA DO TEMA E DOS OBJETIVOS	13
1.4	METODOLOGIA DA PESQUISA	15
1.4.1	Caracterização da Pesquisa	15
1.4.2	Etapas do Método de Trabalho	16
1.5	DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	17
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Equipes multidisciplinares e o desenvolvimento de produto	20
2.1.1	Conceito e características da equipe multidisciplinar	21
2.1.2	Vantagens das equipes multidisciplinares	22
2.1.3	Fatores que influenciam a performance de desenvolvimento de produtos	23
2.2	Equipes de Vendas e o Conhecimento de Mercado	25
2.2.1	Conhecimento de mercado e o desenvolvimento de produto	25
2.2.2	Atuação das equipes de vendas e o valor do conhecimento de mercado	27
2.3	Transferência de Conhecimento entre Equipes Multidisciplinares	28
2.3.1	Organizações do conhecimento	29
2.3.2	Tipos de conhecimento	30
2.3.3	Transferência de conhecimento	32
2.3.4	Gestão do conhecimento e times multidisciplinares	37
2.3.5	Fatores de influência à transferência de conhecimento	39
2.3.5.1	Tempo	40
2.3.5.2	Poder	40
2.3.5.3	Linguagem	41
2.3.5.4	Confiança	41
2.3.5.5	Clima ou cultura organizacional	42
2.3.6	Mecanismos ou incentivos para a transferência de conhecimento	42
2.4	Processo de vendas no setor de comunicação e mídia	46
2.4.1	Introdução ao cenário do setor de comunicação e mídia	46
2.4.2	Vendas complexas	46

2.5	Comentários finais sobre o referencial teórico	49
3	MÉTODO DE PESQUISA	52
3.1	Iniciação da pesquisa/Definição de contexto e propósito.....	52
3.2	Descrição da unidade de análise	53
3.3	Técnicas de coletas de dados	55
3.3.1	Observação participante	55
3.3.2	Sondagem.....	57
3.3.3	Análise documental.....	58
3.3.4	Análise dos dados.....	59
4	RESULTADOS	62
4.1	Diagnóstico	62
4.1.1	Processo de vendas.....	62
4.1.2	Processo de planejamento de produto.....	68
4.1.3	Mecanismos para a transferência de conhecimento	72
4.1.3.1	Email corporativo	72
4.1.3.2	Rede interna	73
4.1.3.3	Intranet.....	73
4.1.3.4	Telefone e mensagem de texto.....	74
4.1.3.5	CRM.....	74
4.1.3.6	Base de dados comerciais	75
4.1.3.7	Reconhecimento e recompensa	75
4.1.3.8	Comunicação clara da empresa	75
4.1.3.9	Avaliação de desempenho.....	76
4.1.3.10	Socialização entre as pessoas.....	76
4.1.4	Fatores de influência à transferência de conhecimento	77
4.1.4.1	Tempo.....	77
4.1.4.2	Poder	78
4.1.4.3	Linguagem	79
4.1.4.4	Confiança.....	79
4.1.4.5	Clima e cultura organizacional.....	80
4.1.5	Momentos e formas de transferência de conhecimento.....	81
4.1.5.1	Momentos formais de transferência de conhecimento.....	81
4.1.5.2	Momentos informais de transferência de conhecimento.....	82
4.1.5.3	Almoços e intervalos	82
4.1.5.4	Conversas informais	82
4.1.5.5	Confraternizações	82
4.2	Oportunidades de melhoria	83
4.2.1	Processos	83
4.2.2	Ferramentas.....	86
4.3	PROPOSIÇÃO DO MÉTODO DE DIAGNÓSTICO DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO ENTRE EQUIPES DE PLANEJAMENTO DE PRODUTO E DE VENDAS.....	88

4.4	DISCUSSÃO DO MÉTODO	91
4.5	PASSO A PASSO PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO DE DIAGNÓSTICO	94
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	98
5.1	Conclusões	98
5.2	Recomendações para pesquisas futuras	100
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	110

Lista de Figuras

Figura 2 – Modos de conversão do conhecimento	31
Figura 3 – Ciclo integrado de gestão do conhecimento	33
Figura 4 – Fases da transferência de conhecimento.....	35
Figura 5 - Modelo de transferência de conhecimento	35
Figura 6 - Estratégias de gestão do conhecimento em projetos.....	37
Figura 7 - Exemplos de ferramentas de TIC contribuindo para a transferência de conhecimento	45
Figura 8 - Processo de vendas complexas	48
Figura 9 - Estrutura organizacional da empresa estudada	53
Figura 10 - Observação dos mecanismos de transferência de conhecimento	56
Figura 11 - Observação dos fatores de influência à gestão do conhecimento	57
Figura 12 - Perfil dos respondentes	58
Figura 13 - Matriz de análise de resultados e proposta do método.....	61
Figura 14 - Processo de vendas da unidade de análise.....	65
Figura 15 - Processo de planejamento de produto da unidade de análise.....	70
Figura 16 - Mecanismos de transferência de conhecimento observados.....	77
Figura 17 - Fatores de influência à transferência de conhecimento observados.....	80
Figura 18 – Matriz de diagnóstico proposta	90
Figura 19 – Matriz de diagnóstico revisada	93

1 INTRODUÇÃO

Recessões econômicas e a perda de confiança nos mercados fazem com que estratégias e modelos de negócios que atingiram resultados anteriormente, hoje já não o façam mais (BOSSIDINY e CHARAM, 2005). Ao mesmo tempo, a orientação para o mercado surge como parte de uma nova maneira de pensar nas organizações, dentro de modelos capazes de gerar valor superior para os clientes de maneira mais eficaz e eficiente e, conseqüentemente, superiores resultados empresariais (SLATER e NARVER, 1994).

A dinâmica do desenvolvimento de produto tem sofrido crescente interferência de múltiplos fatores internos e externos às organizações, fazendo com que aumente a complexidade de sua gestão. As necessidades mercadológicas quanto a novas tecnologias, inovação, integração, padrões e até mesmo questões legais, originam demandas por novos produtos e pelo aperfeiçoamento dos produtos existentes (TOLEDO, JC et al, 2008).

A incerteza sobre a habilidade de transformação de conhecimento tecnológico para que atenda às demandas de mercado, a falta de tecnologias complementares, a falta de mercados desenvolvidos para certas ferramentas e outros tipos de incertezas adicionam significantes desafios empresariais no que tange ao desenvolvimento de produto para mercados futuros (MARSH e STOCK, 2006).

O processo de desenvolvimento de produto torna-se, portanto, um dos mais relevantes nas organizações. Este processo é aquele que garante permanente melhoria no portfólio de produtos das empresas e, conseqüentemente, sua capacidade de sobrevivência (TOLEDO, JC de et al, 2008; CHENG, 2000).

Por outro lado, como etapa final deste processo, as empresas estão destinando considerável atenção a construir vantagem competitiva de mercado por meio do desenvolvimento e manutenção de relações próximas e cooperativas com seus clientes. Assim, organizações podem criar valor por meio da diferenciação de sua oferta ou adequação de seu preço (WEITZ e BRADFORD, 1990).

Sob o ponto de vista do capital humano em geral, as organizações enfrentam a necessidade de reinvenção de seus modelos de gestão, oriundos de influências culturais dos colaboradores, que buscam formas de trabalho mais colaborativas, ágeis, transparentes e motivadoras. Ramesh e Tiwana (1999) apontam a relevância

da colaboração nos processos empresariais, e a define como o relacionamento de cooperação informal que gera visões e entendimentos compartilhados. Ainda segundo os autores, o uso e a transferência de conhecimento numa organização não podem ser bem-sucedidos sem o suporte efetivo de um ambiente colaborativo.

Este cenário passa, obrigatoriamente, pelo capital considerado o mais valioso nas empresas atualmente: o conhecimento. É assunto consolidado na literatura acadêmica a visão do conhecimento como recurso estratégico nas organizações atuais e sua íntima relação com sua vantagem competitiva no cenário de mercado (NONAKA e TAKEUCHI, 2009; PRUSAK, 2009; GOH, 2002; DALKIR, 2005; NONAKA; 1994).

Diferentes abordagens para o desenvolvimento de novos produtos, como adoção de equipes multidisciplinares, endereçam a necessidade de integrar conhecimentos de maneira mais rápida e efetiva na execução de projetos (MARSH e STOCK, 2006). A gestão desse recurso passa a ser, portanto, elemento primordial na gestão moderna que visa, ao mesmo tempo, resultados e uma gestão interna de pessoas satisfatória.

Goh e Richards (1997) pesquisaram com cerca de 1.500 colaboradores em 12 empresas a presença de cinco atributos-chave de uma organização do conhecimento. Em todas as organizações, a habilidade de transferir conhecimento foi a menor pontuada.

Quando se fala em integração do conhecimento, sua importância e relevância para a competitividade empresarial também são bem estabelecidas. No entanto, o modo como a teoria pode ser aplicada a novas formas organizacionais continua sendo uma lacuna na literatura (HUANG e NEWELL, 2003).

Considerando o exposto, o trabalho colaborativo em equipes multidisciplinares relaciona-se com duas áreas funcionais que impactam diretamente no valor gerado pelas organizações: de um lado, a área de desenvolvimento de produto, responsável por criar o bem que a organização irá disponibilizar ao mercado; do outro, a área de vendas, que compõe a linha de frente da organização e é responsável por garantir a comercialização dos produtos e consequente geração de receita para a empresa. O processo de desenvolvimento de produto é assunto amplamente discutido na academia. Sua relação com times de vendas, no entanto, ainda é um tema cuja literatura é escassa.

1.1 TEMA

O tema desta dissertação concentra-se na transferência de conhecimento entre áreas de planejamento de produto e equipes de vendas. As áreas de conhecimento envolvidas no trabalho são: gestão de equipes multidisciplinares e desenvolvimento de produto, conhecimento de mercado e times de vendas, transferência de conhecimento e processo de vendas no setor de comunicação e mídia.

Assim sendo, este trabalho visa responder duas questões principais:

- a) Quais as etapas dos processos de cada uma das áreas (de planejamento de produto e de vendas) em que deve acontecer transferência de conhecimentos relevantes para o desenvolvimento das atividades da outra?
- b) Como garantir que o conhecimento de cada uma das áreas (de planejamento de produto e de vendas) seja efetivamente transferido e possa ser utilizado pela outra?

1.2 OBJETIVOS

São apresentados neste item, objetivos geral e específicos da dissertação.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é propor um método que auxilie a diagnosticar a efetividade de transferência de conhecimento entre as equipes de planejamento de produto e equipes de vendas no contexto de organizações do setor de mídia e comunicação, considerando que ambas precisam mutuamente de seus respectivos conhecimentos para trabalharem eficientemente e atingirem seus objetivos.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos visam atender às seguintes questões:

- i) identificar as principais etapas que compõem o processo de desenvolvimento de produtos especificamente para o setor de mídia e comunicação;
- ii) identificar as principais etapas que compõem o processo de vendas especificamente para o setor de mídia e comunicação;
- iii) analisar quais as formas de interação entre estes dois processos anteriormente descritos, identificando formas de transferência de conhecimentos entre os mesmos;
- iv) identificar ferramentas de transferência de conhecimentos adequadas à interação entre estes dois processos.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA E DOS OBJETIVOS

A justificativa prática do tema de pesquisa origina-se da relevância dos estudos sobre integração em equipes multidisciplinares para organizações e para o cenário corporativo atual e futuro. O uso deste tipo de composição de time de trabalho vem crescendo ao longo dos anos nos projetos de desenvolvimento de produto (PIMENTA, SILVA e TATE, 2014; SETHI, SMITH e PARK, 2001; MCDONOUGH, 2000) e diversos estudos (HIRUNYAWIPADA, BEYERLEIN e BLANKSON, 2010; KELLER, 2001; SETHI, SMITH e PARK, 2001; DONNELLON, 1993; HENKE, KRACHENBERG e LYONS, 1993) buscam aprofundar-se em seus benefícios, barreiras e relação com demais áreas funcionais e processos das empresas.

Uma relevante característica dos processos empresariais, incluindo o desenvolvimento de produto, é a interfuncionalidade, que faz com que importantes processos das empresas ultrapassem as barreiras funcionais e diminuam os limites entre departamentos (GOLÇALVES, 2000). As fronteiras são, assim, cada vez menos claras e a construção do trabalho colaborativo gera riqueza em conhecimento e desempenho. O grande desafio, portanto, é tornar esta construção eficiente e eficaz,

de maneira que seja gerado menos retrabalho, menos ruído e mais sinergia, originando, por consequência, resultados empresariais.

No que tange à atuação externa das organizações, é crescente a conscientização quanto ao ciclo de vida de produtos e, portanto, também aumenta a busca por melhorias na efetividade do desenvolvimento dos mesmos (SETHI, SMITH e PARK, 2001).

Não é apenas tecnológico, no entanto, o conhecimento necessário para o sucesso no desenvolvimento de novos produtos. O conhecimento sobre os clientes do público-alvo da organização deve ser agregado aos demais e é considerado essencial para alinhar os atributos do produto às necessidades do mercado e garantir aceitação comercial (SU, CHEN e SHA, 2006). Apesar de ser notória a importância do conhecimento de mercado para o sucesso de novos produtos, existe considerável variação no nível de engajamento das empresas no desenvolvimento deste conhecimento e sua aplicação nos processos de novos produtos (JOSHI e SHARMA, 2004).

Para que seja possível aprimorar o desenvolvimento de produto com base no conhecimento de mercado, é necessária a compreensão sobre processos de transferência e integração deste conhecimento. Embora a criação de conhecimento seja uma atividade importante, este conhecimento precisa ser aproveitado e alavancado para que seja útil (GOH, 2002) e, por isso, o presente trabalho apresenta contribuição prática nesta área de conhecimento.

No âmbito acadêmico, o estudo contribui na medida em que permitirá definir com mais clareza os tipos e contribuições entre os conhecimentos das duas áreas (planejamento de produto e equipes de vendas) e a forma de interação entre as mesmas. Além disso, são escassos os estudos que relacionam o desenvolvimento de produto à frente de vendas e aprofundam suas relações de conhecimento (JOSHI e SHARMA, 2004).

Considerando tema e objetivo propostos, o método a ser desenvolvido permitirá que as empresas possam dispor de uma ferramenta estruturada para diagnosticar e, posteriormente, organizar os conhecimentos destas duas áreas.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção será detalhada a metodologia da presente pesquisa, classificando-a quanto a sua natureza, forma de abordagem, objetivos e método a serem utilizados.

1.4.1 Caracterização da Pesquisa

Do ponto de vista da natureza, este trabalho é classificado como pesquisa aplicada. Esta classificação se justifica pelo fato de ter como objetivo a geração de conhecimentos que possam ser aplicados de forma prática e direcionados a solucionar problemas específicos (SILVA e MENEZES, 2001). Este trabalho terá como produto um método que auxilie a diagnosticar a transferência de conhecimento entre equipes de planejamento de produto e equipes de vendas, tendo como objetivo a possibilidade de aplicação por organizações que buscam mitigar as dificuldades de clareza na interação destas áreas.

Em relação à forma de abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa. Neste caso, o pesquisador interpreta fenômenos e atribui significados aos mesmos, não sendo requerido a utilizar técnicas estatísticas. A fonte direta para coleta de dados é o ambiente natural de pesquisa e o principal instrumento é o próprio pesquisador (SILVA e MENEZES, 2001). Na presente pesquisa, serão observadas e levantadas as características da organização estudada, seus processos e demais dados requeridos para o desenvolvimento do trabalho por meio de observação participante, sondagens com profissionais da unidade de análise e levantamento documental.

Sobre os objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória. Isso deve-se ao fato de ter como finalidade adquirir maior familiaridade com o problema de pesquisa e, de alguma maneira, torná-lo explícito (GIL, 1991). No presente estudo, o levantamento bibliográfico tem como alvo aprofundar a compreensão sobre o envolvimento de equipes multidisciplinares no desenvolvimento de produtos, sobre equipes de vendas e o conhecimento de mercado que possuem e adquirem, sobre transferência de conhecimento entre equipes multidisciplinares e sobre o processo de

vendas no setor de comunicação e mídia. Na sequência, o tema é observado e aprofundado numa organização real para, depois, servir como base à proposta de um método.

Quanto ao método, o presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa-ação, dado que pesquisador e organização objeto de estudo colaboram mutuamente na elaboração de um diagnóstico e de uma solução para um problema, tendo o pesquisador como participante ativo no processo (MELLO et al., 2012). Neste caso, o trabalho englobará a pesquisa-ação numa determinada organização, por meio de etapas previstas pela metodologia e detalhadas na seção a seguir.

1.4.2 Etapas do Método de Trabalho

O presente trabalho, cuja caracterização metodológica foi descrita anteriormente, tem sua execução segmentada conforme as etapas detalhadas a seguir.

A primeira etapa consiste no levantamento bibliográfico. Esta fase busca, de maneira exploratória, a bibliografia e as pesquisas já realizadas e publicadas acerca das áreas de conhecimento englobadas pelo trabalho, bem como o que pregam os autores sobre o tema e suas áreas relacionadas. Esta primeira etapa servirá como base teórica à proposição do método ao qual o trabalho se propõe.

Em seguida, acontece a fase da pesquisa-ação. Nesta etapa, é estudada uma organização real dentro do contexto da presente pesquisa. O objetivo neste estágio é estudar o cenário da empresa em relação à transferência de conhecimento entre planejamento de produto e equipe de vendas e realizar uma investigação que embase a construção do método. A pesquisa-ação é subdividida em planejamento da pesquisa-ação, coleta de dados e análise de dados.

No planejamento, é selecionada a unidade de análise para a pesquisa e são definidas as técnicas para coleta de dados.

O estágio de coleta de dados utilizará a combinação de diferentes técnicas, frequentemente aplicadas neste tipo de pesquisa (MELLO et al., 2012): (i) Observação participante do pesquisador: Vivência do dia-a-dia e rotinas das duas equipes e suas interações; Observação da execução dos processos, da troca de informações, dos

gargalos, das dificuldades, dos sucessos e fracassos de ambas; (ii) Sondagens: Entrevistas com membros e gestores das duas equipes, bem como outros profissionais da organização que possam agregar com sua visão sobre os pontos críticos dos processos das duas equipes, das interações entre elas, sobre os conhecimentos entre elas transferidos, barreiras, mecanismos e questões comportamentais que influenciem no processo, característica do modelo de trabalho e outros; (iii) Levantamento e análise documental: Documentos e outros registros sobre processos, interações entre as equipes, gestão de informações e conhecimentos, rotinas das equipes, processos de melhoria e aprendizagem, utilização de ferramentas tecnológicas, etc.

Em seguida, é realizada a análise de dados qualitativa. Os dados coletados e observados são descritos e avaliados, de maneira a compor um diagnóstico do cenário pesquisado e identificar as oportunidades de melhoria.

Após todos os passos da pesquisa-ação, acontece a proposição do método com objetivo de auxiliar o diagnóstico da transferência de conhecimento para o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, considerando as interações entre processos de desenvolvimento de produto e vendas. A elaboração deste método leva em consideração o referencial teórico, e o levantamento e análise de dados na organização em estudo.

A etapa final consiste na discussão do método. O mesmo é levado para avaliação e *feedback* de profissionais-chave das áreas de vendas e desenvolvimento de produto, de modo que possa ser discutido, criticado e aprimorado.

1.5 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

O estudo está focado na relação de transferência de conhecimento entre área de desenvolvimento de produto e área de vendas no contexto do setor de comunicação e mídia. Desta forma, não são abordados as relações e os conhecimentos que fazem parte da interação com quaisquer outros departamentos de organizações, e as especificidades a respeito da natureza do produto e dos processos estão vinculados ao segmento de mercado da unidade de análise.

Sendo a metodologia de pesquisa a pesquisa-ação, a mesma se limita ao cenário de uma empresa específica. Generalizações de qualquer natureza deverão ser posteriormente validadas.

A pesquisa concentra-se nos conhecimentos necessários a ambas as áreas e os processos de transferência entre elas. Não são avaliados aspectos relacionados ao desempenho das áreas estudadas, nem tampouco o impacto do conhecimento na performance das mesmas.

Relações de necessidade e transferência de conhecimento são estudadas nos pontos de interação e contribuição entre as duas áreas escolhidas como objeto de pesquisa. Não são aprofundados em sua totalidade os processos de vendas e desenvolvimento de produto que não façam relação entre estas duas áreas funcionais.

O escopo da parte prática do trabalho prevê a sugestão de um método que auxilie o diagnóstico da transferência de conhecimento entre áreas de desenvolvimento de produto e times de vendas. No entanto, não são abordadas questões de aplicação prática deste método, como barreiras e resultados da implementação.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho se dá em cinco capítulos.

O capítulo 1 faz a introdução do estudo, seus objetivos geral e específicos, tema e justificativa do mesmo, apresentando suas contribuições práticas e acadêmicas. Ainda neste bloco, é apresentada a metodologia da pesquisa, caracterizando-a e detalhando suas etapas. Por fim, são abordadas as delimitações do trabalho e sua estrutura.

O capítulo 2 trata-se do referencial teórico da pesquisa. É estudada a bibliografia referente aos temas pertinentes ao estudo, conforme segue: (a) equipes multidisciplinares e o desenvolvimento de produto; (b) equipes de vendas e o conhecimento de mercado; (c) transferência de conhecimento entre equipes multidisciplinares e; (d) processo de vendas no setor de comunicação e mídia. O capítulo encerra com comentários finais acerca do referencial teórico levantado.

O terceiro capítulo apresenta a pesquisa-ação que servirá como objeto de pesquisa. A seção detalha a iniciação da pesquisa, a descrição da unidade de análise, as ferramentas de coleta de dados e modos de análise dos mesmos. É investigada uma organização real considerando o contexto da presente pesquisa, com objetivo de embasar a etapa seguinte do trabalho.

No capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa segmentados em diagnóstico, oportunidades de melhoria, proposição do método e discussão do método. É nesta fase, portanto, apresentada a proposta de método de diagnóstico da transferência de conhecimento entre desenvolvimento de produto e times de vendas, com foco num modelo aplicado que possa ter utilidade futura mais abrangente mediante validação.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões e comentários finais a respeito do trabalho. Por fim, são apontadas oportunidades para pesquisa futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo 2 discorre sobre o referencial teórico relativo ao tema de pesquisa apresentado. O objetivo é levantar o conhecimento acadêmico existente acerca do assunto e utilizá-lo como embasamento para a construção do método a ser proposto no capítulo 4.

Os quatro grandes pilares apresentados são: Equipes multidisciplinares e o desenvolvimento de produto, Equipes de vendas e o conhecimento de mercado, Transferência de conhecimento entre equipes multidisciplinares e Processo de venda no setor de comunicação e mídia. Ao final, um quinto tópico resume os comentários finais sobre o referencial teórico.

2.1 EQUIPES MULTIDISCIPLINARES E O DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO

O poder do desenvolvimento de uma economia global, da tecnologia e de uma revolução no comportamento de consumo, está exigindo uma mudança relevante de cenário e a aceitação de uma nova ordem competitiva. Para sobreviver, todas as empresas precisam focar na entrega de valor. Nesse contexto, as exigências de novos modelos organizacionais aumentam e se alteram, no entanto, são discutidas desde os mais básicos conceitos de administração.

Fatores antes considerados diferenciais, como qualidade e baixo custo, já se tornaram requisitos mínimos para obtenção de vantagem competitiva e penetração de mercado. E neste movimento mercadológico, que exige flexibilidade e capacidade de adaptação, as empresas têm executado reorganizações estruturais que promovem o chamado achatamento de suas estruturas hierárquicas (ASHKENAS et al., 2015), ou seja, movimentos de horizontalização que eliminam barreiras baseadas em *status* e poder.

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de produto tornou-se processo crítico nas organizações, dado que novos produtos passaram a ser o principal fator de competição entre empresas (GRANER e MIBLER-BEHR, 2013; SHANKAR et al., 2013). Nos mais diversos setores econômicos, as empresas cujos funcionários rapidamente criam produtos que despertem desejo de compra nos consumidores têm a tendência de serem mais bem-sucedidas (BROWN e EISENHARDT, 1995).

O modo como as empresas se organizam para o desenvolvimento de novos produtos vem demonstrando crescente importância para a academia e gestores da área. Durante as últimas décadas, o estudo das melhores práticas relacionadas a este escopo empresarial tem recebido atenção das indústrias e acadêmicos, especialmente no que tange aos fatores de influência na performance de novos produtos e estruturas organizacionais relacionadas (AHMAD et al, 2013).

Desde meados da década de 80, e considerando as exigências mercadológicas dentro do cenário descrito, inúmeras organizações passaram a adotar modelos multidisciplinares para o desenvolvimento de produtos (PIMENTA, SILVA e TATE, 2014) por muitos e diferentes motivos. A supressão de barreiras funcionais no desenvolvimento de projetos e produtos promove o relacionamento dentro da cadeia de valor por meio do conceito de processos de negócios (ARAUJO, 2012), oferecendo às empresas possibilidades que transcendem as barreiras departamentais.

2.1.1 Conceito e características da equipe multidisciplinar

O conceito de equipe multidisciplinar, ou multifuncional, se traduz por um grupo, de produção intelectual ou material, composta por indivíduos que atuam em áreas distintas, mas que se complementam para o desenvolvimento de determinado projeto ou trabalho (GHOBADI e D'AMBRA, 2012; REZENDE, 2008; KELLER, 2001). Este grupo reúne uma quantidade de disciplinas sem que cada uma perca sua identidade. Desta forma, um mesmo tema pode ser discutido sob enfoque de diversas áreas de conhecimento (REZENDE, 2008).

No contexto prático das organizações, as equipes multidisciplinares também podem ser entendidas como a formação de uma estrutura matricial temporária na medida em que elas lidam com projetos ou problemas específicos e, em muitos casos, têm hierarquia própria e seus membros ainda continuam vinculados às suas atividades funcionais, já que em sua maioria a dedicação é estabelecida como parcial (PERROTTI e DE VASCONELLOS, 2005).

O conceito deste modelo de integração funcional no desenvolvimento de produto passou a atrair interesse acadêmico e tornou-se mais amplamente conhecido entre as organizações sob o importante argumento de que o sucesso de muitos novos produtos está diretamente relacionado à interação entre as variadas áreas funcionais

de uma empresa (HIRUNYAWIPADA et al., 2010). McDonough (2000) concluiu em sua pesquisa que o aumento na utilização de equipes multidisciplinares no desenvolvimento de produto está diretamente relacionado ao sucesso final do projeto. Outros autores, como Keller (2001) e Luca e Atuahene-Gima (2007) confirmam esta visão.

As equipes multifuncionais desempenham, ainda, um fundamental papel na era do conhecimento dentro das organizações, pois contribuem com um contexto compartilhado em que os indivíduos podem interagir e estarem engajados na comunicação constante, criando novos pontos de vista, diálogos e discussões (NONAKA e TAKEUCHI, 2009).

As vantagens e desvantagens específicas obtidas com a adoção de equipes multidisciplinares são abordadas no tópico a seguir.

2.1.2 Vantagens das equipes multidisciplinares

Grupos multidisciplinares são compostos por membros de diferentes áreas funcionais. Este tipo de equipe oportuniza inúmeras vantagens para as organizações no decorrer do desenvolvimento de seus projetos. Uma das grandes vantagens desta composição de equipe são as múltiplas fontes de informação, perspectivas e comunicação originadas pelas experiências individuais dos participantes. Cada um traz suas vivências e reflexões anteriores para as contribuições com o grupo e o enriquecimento de discussões (KELLER, 2001).

A união de membros de diferentes áreas da organização contribui ainda para a existência de uma clara linha de foco no cliente, considerando que o projeto os alinha com o ponto em comum de direcionamento ao mercado e, conseqüentemente, sucesso do projeto (KELLER, 2001).

Um ponto considerado estratégico para o sucesso de novos produtos, o chamado *time-to-market* (tempo até a entrada do novo produto no mercado) se beneficia do uso de equipes multidisciplinares. Diversos autores (KELLER, 2001; MCDONOUGH, 2000; COOPER e KLEINSCHMIDT, 1995) atribuem à heterogeneidade do grupo a aceleração do processo de desenvolvimento de novos produtos e seu lançamento externo.

Os conhecimentos específicos que cada membro da equipe possui são

vantagens que aprimoram a qualidade técnica de produtos. A diversidade de bagagem teórica e prática é geralmente aplicada com sucesso aos novos projetos (KELLER, 2001). As vivências anteriores contribuem, também, para a antecipação de problemas nos projetos em execução, dado que as lições já aprendidas pelos membros da equipe em situações anteriores são compartilhados e expostos ao longo do processo (DONNELLON, 1993).

Outro ponto relevante para qualquer projeto empresarial é sua performance em orçamento de despesas. Novos projetos incorrem em riscos para a organização e, tendo o time multidisciplinar objetivos comuns, o sentimento de responsabilidade pelos resultados e indicadores é impulsionado (KELLER, 2001).

Neste tipo de equipe, o engajamento dos membros tende a ser elevado, bem como seu poder de influência, execução e liderança sobre as atividades do projeto. Sendo assim, uma das vantagens de equipes multidisciplinares é a maior contribuição dos colaboradores, em função do superior sentimento de pertencimento ao projeto (DONNELLON, 1993).

Os efeitos da diversidade funcional em equipes multidisciplinares podem, portanto, serem convertidos vantagem competitiva em conjunto com uma série de fatores que impactam nos modelos de organização deste tipo de grupo: comunicação entre os membros, efetividade do líder da equipe, liberdade dos membros para exposição de ideias e discordâncias, histórico comportamental dos membros e outros (LOVELACE et al., 2001).

2.1.3 Fatores que influenciam a performance de desenvolvimento de produtos

É assunto recorrente a adoção de equipes multidisciplinares no processo de desenvolvimento de produto e, por isso, esta seção objetiva expor estudos realizados sobre o tema dentro da abordagem de desenvolvimento de produto.

A estrutura organizacional estabelecida pelas empresas para seu processo de desenvolvimento de produto e os atores organizacionais que integram este processo são os principais temas discutidos por autores que abordam este processo nas organizações (BARBALHO et al., 2010). Existem, no entanto, fatores de influência para o sucesso de performance desta configuração de grupo de trabalho.

Brown e Eisenhardt (1995), em seu levantamento sobre diversas perspectivas

acadêmicas sobre o desenvolvimento de produto, afirmam que o desenvolvimento de produto bem sucedido é resultado de (a) cuidadoso planejamento de um produto superior para um mercado atrativo e (b) a execução deste plano por um competente e bem coordenado time multidisciplinar com (c) uma boa gestão sênior.

Existem ainda inúmeros estudos da academia sobre a relação das equipes com o projeto de desenvolvimento de produtos. Clark e Fujimoto (1991) argumentam que equipes com capacidade superior de integração das informações podem ser capazes de contribuir para o controle de variação na produção, assim reduzindo o efeito negativo de alta inovação na qualidade.

Cooper e Kleinshmidt (1995) apontam dois fatores como os principais influenciadores de desempenho em empresas líderes em desenvolvimento de produto: o comprometimento da alta direção da empresa e a adoção de equipes multidisciplinares. Griffin (1997) ratifica também o papel importante dos times multidisciplinares no processo de desenvolvimento de produto e afirma em seus estudos que as empresas que se destacam na área utilizam mecanismos de recompensa focados no time, sendo estes mais atrelados ao reconhecimento público do que retorno financeiro de seus membros.

Van Der Panne et al. (2003) em revisão de 43 estudos sobre desenvolvimento de novos produtos, notou 7 fatores predominantes na influência do sucesso de inovação em novos produtos. Entre eles, está a existência de times multidisciplinares de desenvolvimento. O uso de equipes multidisciplinares e a existência de interface e responsabilidades inter-departamentais promovem a performance positiva de novos produtos, incluindo a melhoria no seu tempo para lançamento ao mercado (COOPER e KLEINSCHMIDT, 1995).

Pode-se observar, considerando a variedade de visões já existentes neste campo de estudo, que utilizar as equipes multidisciplinares como uma dimensão adicional da estrutura matricial pode ser uma fórmula adequada de administração do conhecimento e de desenvolvimento de novos produtos. Adicional a isso, parte da equipe multidisciplinar tem necessidade da obtenção do máximo possível de informações de mercado, clientes e potenciais clientes para impulsionar a performance de novos produtos. Este é o tema tratado na seção 2.2.

2.2 EQUIPES DE VENDAS E O CONHECIMENTO DE MERCADO

2.2.1 Conhecimento de mercado e o desenvolvimento de produto

Integração multifuncional, especialmente entre setores de marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D), é amplamente reconhecida como fator-chave no desenvolvimento de novos produtos (GRIFFIN, 1997; BROWN e EISENHARDT, 1995). A integração entre estas duas áreas funcionais permite o fluxo de conhecimento de mercado no processo de desenvolvimento de novos produtos, o qual é crítico para o sucesso dos mesmos (ERNST et al., 2010; SOUDER, 1987). No entanto, pesquisas anteriores sobre a integração entre estas áreas não distinguem as funções de marketing e vendas (HIRUNYAWIPADA et al., 2010; RUEKERT, 1992), mas, ao contrário, as consideram como uma única unidade funcional. A visão unificada de marketing e vendas, no entanto, não condiz com o cenário prático das organizações, onde as duas são funções separadas (KOTLER et al., 2006). Assim, o papel de equipes de vendas no desenvolvimento de novos produtos deve ser considerado com, pelo menos, duas interfaces: entre vendas e P&D e entre vendas e marketing, de modo que o trabalho multidisciplinar seja mais efetivo para o desenvolvimento de produto (ERNST et al., 2010).

Apesar do recente reconhecimento sobre a importância do desenvolvimento de produto nas empresas, há uma escassez de estudos anteriores quanto à mensuração do impacto de suas estratégias na participação de mercado, ou seja, sobre sua relação direta com vendas (NOBEOKA e CUSUMANO, 1997). Ao mesmo tempo, pesquisas apontam o conhecimento de mercado como fator fundamental na performance de novos produtos (MENGUC ET AL., 2013; ATUAHENE-GIMA e DELUCA, 2007; LI e CALANTONE, 1998; ATUAHENE-GIMA, 1995; RUEKERT, 1992).

Adicional à resposta rápida às necessidades dos clientes, melhor design, maior qualidade e menor custo são de vital relevância para organizações que almejam aprimorar sua competitividade (HENKE, 1993). Desta forma, a atuação de equipes multidisciplinares aprimorando o conhecimento de mercado no desenvolvimento de produto torna-se uma questão diretamente relacionada às vendas e ao consequente resultado financeiro empresarial.

É inerente à natureza do desenvolvimento de produto algum grau de incerteza

quanto ao seu potencial de mercado. Adicional a isso, é crescente a rapidez nas mudanças das condições da dinâmica competitiva de mercado (HENKE, 1993). Estudos que investigaram organizações apontam que o processo de conhecimento do mercado é a maneira mais frequentemente utilizada para identificar o potencial de determinado produto, e é também determinante na performance de seus requisitos e conseqüente valor para o consumidor (SANCHEZ e ELOLA, 1991; COOPER, 1983).

Em pesquisa com 275 organizações australianas, Atuahene-Gima (1995) concluiu que a orientação para mercado tem contribuição positiva no sucesso de novos produtos. Ademais, essa contribuição é ainda mais relevante quando o cenário percebido de mercado é de alta competição e hostilidade.

A capacidade de criação de conhecimento sobre consumidores é definida por Menguc et al. (2013) como um processo a nível de time, que é desenvolvido quando seus membros geram conhecimento a respeito de seus clientes a partir da combinação e do compartilhamento de inteligência de mercado por meio de efetivas colaboração e coordenação. O processo de conhecimento sobre os clientes que compõem o mercado consumidor, é composto por três etapas, conforme sugerem Li e Calantone (1998): (a) aquisição de informações sobre clientes; (b) interpretação e; (c) integração. Os autores apontam, ainda, que estas informações podem ser integradas ao desenvolvimento de novos produtos e, desta forma, impulsionar a vantagem dos mesmos. Esta vantagem é justificada pela possibilidade de explorar necessidades originadas dos próprios consumidores, bem como mitigar riscos de não aderência às expectativas do comprador (LI e CALANTONE, 1998).

De Luca e Atuahene-Gima (2007) concluíram que conhecimento de mercado específico e aprofundado tem influência sobre a performance das inovações de produto por meio de mecanismos de integração do conhecimento. Nesse sentido, a colaboração de equipes multidisciplinares tem efeito positivo no desenvolvimento de produto, especialmente quando envolvem profissionais que podem agregar o conhecimento de mercado necessário.

Atuahene-Gima (1995) propõe uma estrutura conceitual para a visualização da influência da orientação a mercado na performance de novos produtos. O autor defende que a orientação a mercado tem relação com a performance de novos produtos sob influência de outros fatores: o grau de inovação do produto, o nível de hostilidade do ambiente externo e o estágio no ciclo de vida do produto em que o mesmo é introduzido.

Dado que a orientação a mercado parte da criação de conhecimento sobre clientes e ambiente externo, autores (COLLINS e SMITH, 2006; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; KOGUT e ZANDER, 1992) apontam quatro elementos para a capacidade de criação de conhecimento de clientes por parte de equipes empresariais:

- (i) Acesso: refere-se à frequência e à disponibilidade dos indivíduos do time para interações e reuniões para discutir assuntos relacionados a clientes;
- (ii) Valor: retrata os benefícios percebidos pelos membros quando trabalham em equipe para compartilhar ideias relacionadas a clientes;
- (iii) Motivação: compreende a satisfação e o entusiasmo do trabalho conjunto da equipe para descobrir e evoluir em cima de ideias relacionadas a clientes;
- (iv) Combinação: relaciona-se com a eficácia da criação de conhecimento sobre clientes considerando a habilidade da equipe em compartilhar e combinar ideias sobre o tema.

Assim sendo, pode-se definir a capacidade de criação de conhecimento sobre clientes como uma construção de alto valor a partir destes quatro fatores.

2.2.2 Atuação das equipes de vendas e o valor do conhecimento de mercado

Nas organizações, profissionais das equipes de vendas possuem inigualável acesso a informações de mercado. Desta forma, desenvolver cultura e processos para compartilhamento e utilização efetiva deste conhecimento torna-se uma habilidade relevante (MENGUC et al., 2013).

Um dos grandes papéis das equipes de vendas no desenvolvimento de produtos deve ser ampliar o conhecimento existente sobre os sucessos e fracassos de produtos anteriores (ATUAHENE-GIMA, 1995). Equipes de vendas tem o potencial, portanto, de contribuir positivamente com o desempenho do processo de desenvolvimento de novos produtos como um todo. Considerando que estes profissionais possuem contato mais próximo e uma forte orientação a clientes (KOTLER et al., 2006), seu envolvimento e compartilhamento de informações com os

setores de P&D e marketing aprimora o processo do desenvolvimento de novos produtos.

Ainda em termos de resultados práticos, o estudo de Menguc et al. (2013) concluiu também que quanto maior é a capacidade de criação de conhecimento de mercado possuída por um time de vendas, maior também são suas performances em relacionamento com clientes e financeira.

Myers e Marquis (1969) estudaram o desenvolvimento de 567 produtos bem sucedidos em mais de 100 empresas. O principal resultado foi identificar que absorver conhecimento do mercado (como por exemplo, identificar e compreender as necessidades do cliente) é substancialmente mais importante para o sucesso de produtos do que a implantação de novas tecnologias. Assim, uma visão multifuncional, envolvendo profissionais de frente de vendas, é componente chave no processo de desenvolvimento de produtos (MAYERS e MARQUIS, 1969). Para Motta (1995), a compreensão sobre necessidades e expectativas dos clientes, bem como o cenário externo e questões culturais, são fatores vitais para o bom desempenho de organizações em contextos de negócios cada vez mais dispersos geograficamente. Equipes de vendas, neste contexto, são valiosas fontes de valor.

Dada esta importância, e visando elevar o acesso a clientes, especialmente os considerados estratégicos, as organizações têm se voltado para ferramentas de tecnologia de informação chamadas de CRM (*Customer Relationship Management*), para fornecer bases necessárias para avaliação do status atual e possível rentabilidade de clientes, além estruturar uma base de conhecimento que subsidie a customização de produtos ou serviços e a atração e retenção de consumidores (CAMPBELL, 2003).

As interações necessárias para que o fluxo de conhecimento de mercado possa contribuir efetivamente para aprimoramento no desenvolvimento de produtos devem ser apoiadas por processos adequados de gestão e, especialmente, transferência do conhecimento nas organizações. Este assunto é abordado na seção a seguir.

2.3 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO ENTRE EQUIPES MULTIDISCIPLINARES

2.3.1 Organizações do conhecimento

Garvin (1993) defende que a melhoria contínua requer comprometimento com o aprendizado. A ausência disso leva organizações e indivíduos a simplesmente repetirem práticas antigas. O autor define organização do conhecimento como aquela que possui habilidade em criar, adquirir e transferir conhecimento, além de ser capaz de modificar seu comportamento de maneira a aplicar novos conhecimentos. Não havendo mudanças no modo em que a organização executa seu trabalho, existe apenas o potencial de melhoria.

Numa economia já comumente denominada como baseada no conhecimento, é a habilidade das organizações de criar, transferir e aplicar conhecimento o fator determinante para seu desempenho no longo prazo. Isso é reflexo de sistemas de produção que não devem mais operar com um fluxo padrão de *inputs* e *outputs*, mas sim, reorganizar seus recursos e operar de maneira dinâmica baseando-se na criação e compartilhamento de conhecimento (DU et al., 2007). Por isso, não é incomum perceber que empresas em todo o mundo estão dedicando esforços ao conhecimento, explorando como criá-lo, transferi-lo e utilizá-lo de maneira mais efetiva (DAVENPORT et al., 1998).

Manifestações de conhecimento tácito, como intuições, pensamentos, sentimentos e habilidades pessoais, são percebidas na rotina diária das organizações. Por isso, O'Dell e Grayson (1998) falam sobre a riqueza e a grande quantidade de conhecimento existente a ser descoberto nas empresas, especialmente o conhecimento tácito em forma de melhores práticas e *know-how*. Todo este conhecimento só pode ser melhor aproveitado se transferido entre os componentes da organização. Mesmo considerando as organizações mais burocratizadas e com processos operacionais mais rígidos, a maior parte do conhecimento se encontra nos indivíduos e nas conexões entre os mesmos (KIM, 1993).

Ainda que atividades de criação de conhecimento possam resultar em inovação, um pilar de sobrevivência para a maioria das organizações que operam num ambiente de competição global (NONAKA, 1994), o conhecimento precisa ser aproveitado e alavancado para tornar-se útil (GOH, 2002).

São ressaltados, na literatura sobre o tema, alguns pontos importantes quando se considera a disseminação de conhecimento tácito no ambiente empresarial.

Considerando que o conhecimento tácito é fruto de processos individuais internos, como experiências vividas, habilidades e internalização, o componente pessoal é fator determinante para que o compartilhamento deste tipo de conhecimento efetivamente ocorra. Por outro lado, no entanto, os indivíduos interagem dentro de ambientes organizacionais e, assim, ferramentas de gestão empresarial podem impulsionar a disseminação do conhecimento tácito (JOIA e LEMOS, 2010).

2.3.2 Tipos de conhecimento

A definição de conhecimento ocupa a mente de pensadores há eras e gerou muitos debates epistemológicos (ALAVI e LEIDNER, 2001). É comum iniciar com a distinção e hierarquia entre dado, informação e conhecimento. Em geral, entende-se que dados são pura e simplesmente fatos, informação são dados processados e conhecimento é informação autenticada (VANCE, 1997).

Alavi e Leidner (2001) defendem que conhecimento é a informação personalizada, relacionada a fatos, conceitos, ideias, observações e julgamentos. Nonaka e Takeuchi (2009) adotam uma definição de conhecimento que consideram tradicional: conhecimento é uma crença verdadeira e justificada. Já Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como uma combinação de experiências, valores e percepções adquiridas a partir de vivências. Dalkir (2005) afirma que o conhecimento é uma forma mais subjetiva do saber e é tipicamente baseada em experiências e valores individuais e percepções. Davenport et al. (1998) definem conhecimento como informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão, tornando-se pronta para aplicação prática. Similar a esta definição, está o entendimento de Roberts (2010) de que conhecimento é o uso aplicado e produtivo de informações.

Pode-se categorizar o conhecimento em dois tipos distintos, dependendo da possibilidade de codificação e estruturação do mesmo.

O conhecimento explícito representa um conteúdo que pode ser codificado em algo formal, estruturado e sistemático, capturado de alguma maneira tangível, como palavras, imagens, documentos (DALIKIR, 2005) e pode ser armazenado e transmitido formal e facilmente (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

O conhecimento tácito, desenvolvido e interiorizado pelos indivíduos, é originado de experiências, percepções e valores individuais, sendo praticamente impossível de ser reproduzido por meio de documentos ou dados (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Este tipo de conhecimento tende a residir nas mentes dos conhecedores, enquanto o conhecimento explícito pode ser comumente encontrado em registros concretos de mídia (DALIKIR, 2005). É comum que este tipo de conhecimento seja também chamado de *know-how* (ROBERTS, 2010).

Nonaka e Takeuchi (1995) identificam duas dimensões do conhecimento tácito. A primeira delas é a dimensão técnica, que engloba habilidades específicas. A segunda, é a dimensão cognitiva, que consiste em modelos mentais e crenças que moldam as percepções de cada indivíduo.

Considerando que o conhecimento é criado por meio da interação entre os dois tipos de conhecimento descritos, é possível definir quatro maneiras diferentes de conversão do conhecimento, explicadas por Nonaka e Takeuchi (2009) como Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

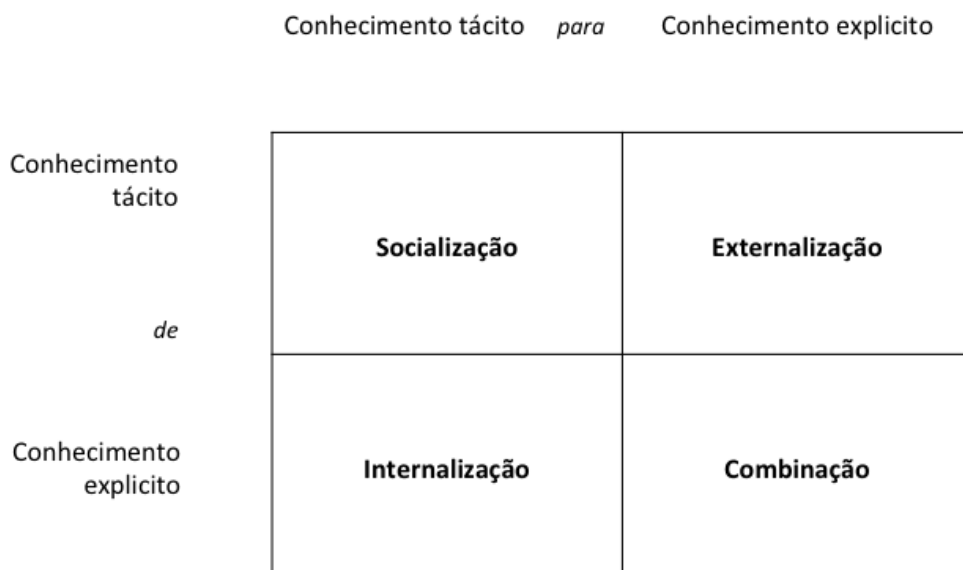


Figura 1 – Modos de conversão do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 2009

Nos ambientes empresariais, são presentes os quatro padrões retratados na Figura 1 e todos estão em constante interação dinâmica, constituindo o que Nonaka (1991) define como espiral de conhecimentos.

2.3.3 Transferência de conhecimento

Transferência de conhecimento pode ser definida como o fluxo do conhecimento a partir de seu portador para um indivíduo ou grupo que possa absorvê-lo e utilizá-lo de maneira prática (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). É importante ressaltar que este processo requer tanto a transmissão de conhecimento por seu agente emissor como sua internalização pelo agente receptor (JOSHI et al., 2007).

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a maneira mais efetiva de transferir conhecimento numa organização é ter os melhores funcionários e deixar que interajam e conversem entre si. É importante lembrar que, no entanto, a prática não é tão simples assim. A maioria das empresas sobrecarrega seus colaboradores com altas cargas de atividades ou, até mesmo, os isolam dos demais, impedindo que esta troca aconteça.

Dalkir (2005) aponta que, na prática, apenas um em cada cinco trabalhadores não recorre a outra pessoa como primeira opção na busca por transferência de conhecimento, e explica que este tipo de interação é um processo de aprendizagem altamente valioso, já que o conhecimento tácito raramente é explicitado e registrado em documentos. A realidade das organizações em relação à gestão do conhecimento pode, inclusive, prejudicar desempenhos individuais e coletivos. A IDC (*International Data Corporation*) estima que funcionários dedicam de 15 a 35% de seu tempo procurando informações e que obtêm sucesso em menos de 50% destas buscas. Este é um dado alinhado à visão de que, mesmo com investimentos massivos em aparato tecnológico, existe uma produtividade em declínio (DALKIR, 2005).

A transferência de conhecimento, considerando este contexto, é uma das dimensões-chave de uma organização do conhecimento (GARVIN, 1998). O processo de aprendizagem acontece quando o conhecimento de uma parte da organização é transferido de maneira efetiva para outras partes e utilizado para resolver problemas ou gerar novas ideias (GOH, 2002). Além disso, o conhecimento evolui e é transformado por meio do processo de sua transferência (ROBERTS, 2010). A Figura 2 ilustra como este processo se insere no ciclo integrado de gestão do conhecimento.

Szulanski (2000) aponta que o compartilhamento de conhecimento oferece aos

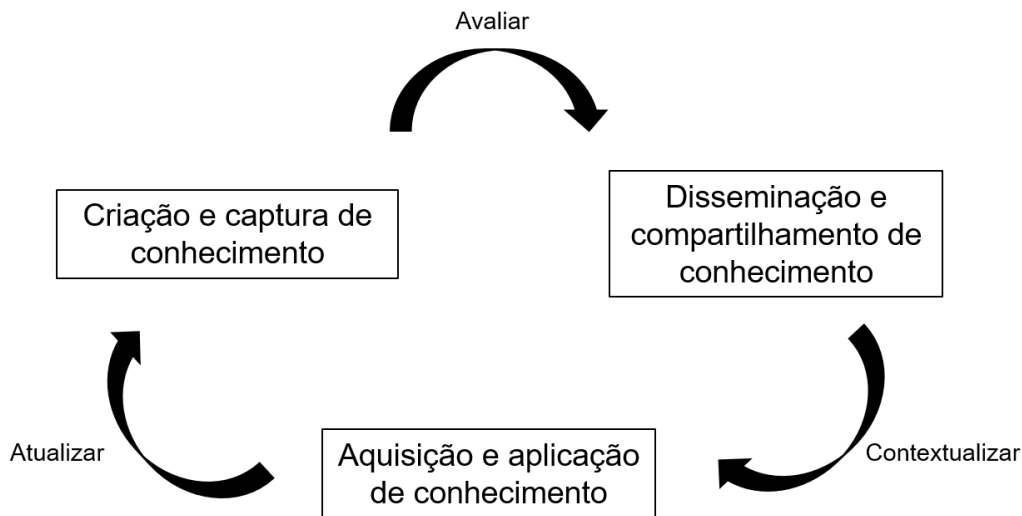


Figura 2 – Ciclo integrado de gestão do conhecimento
Fonte: Adaptado de Dalkir (2005)

indivíduos melhor compreensão do *know-how* e habilidades de outros, tornando-os capazes de responder por demandas situacionais mesmo quando a complexidade da tarefa está além de seu conhecimento inicial.

Hansen et al. (1999) definem duas grandes estratégias para a transferência de conhecimento dentro de organizações: a codificação e a personalização.

A codificação define o modelo em que todo o conhecimento é estruturado, padronizado e armazenado em sistemas de informação disponíveis na organização, podendo, assim, ser encontrado e distribuído com eficiência. Neste caso, o uso de conhecimento na organização se restringe à reutilização, e pouco se abre espaço para evolução e adequação dos conhecimentos a novas situações (HANSEN et al., 1999).

Por outro lado, a personalização está relacionada à transmissão de conhecimento tácito entre pessoas dentro da organização. Portanto, as principais ferramentas que sustentam esta estratégia são aquelas que priorizam contatos pessoais e discussões acerca de experiências e vivências, de modo que o

conhecimento possa ser avaliado e aproveitado por outras partes de maneira customizada (HANSEN et al., 1999).

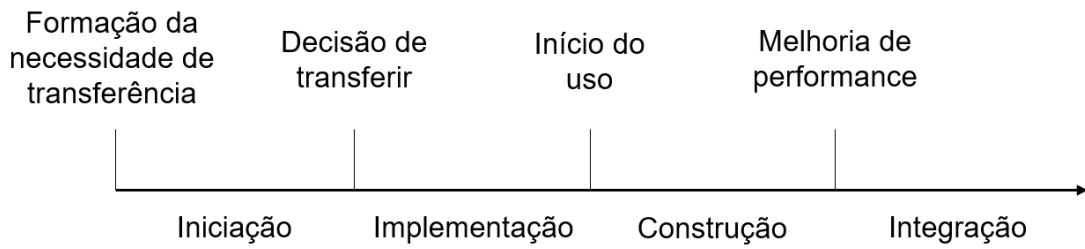
São abordados na literatura, ainda, outros dois tipos de estratégias para as maneiras como se transfere o conhecimento em ambientes organizacionais. A estratégia *push* estabelece que o fluxo de conhecimento deve ser transmitido por aquele que o possui, sem necessidade de pedidos de quem o procura. Já a estratégia *pull* define que a transferência de conhecimento é estimulada por aqueles que o buscam (HANSEN et al., 1999; HOLSAPPLE e JOSHI, 1999).

Szulanski (2000) aponta quatro fases num processo de transferência de conhecimento:

- (1) Iniciação: momento em que são identificadas oportunidades para transferência de conhecimento, como dificuldades e *gaps* em determinados processos da organização, para os quais existem conhecimentos adequados;
- (2) Implementação: esta fase é iniciada quando decide-se transferir um conhecimento. Os esforços voltam-se para a relação e recursos necessários entre emissor e receptor, e o fluxo acontece;
- (3) Construção: inicia-se a utilização do conhecimento adquirido em ações práticas e acontece, conseqüentemente, uma melhoria em performance;
- (4) Integração: etapa subsequente, onde pode-se avaliar e integrar práticas e outros conhecimentos do receptor.

A Figura 3 retrata as fases definidas pelo autor.

Marcos históricos



Fases

Figura 3 – Fases da transferência de conhecimento
Fonte: Adaptado de Szulanski (2000)

Gilbert e Cordey-Hayes (1996) abordam um modelo de transferência de conhecimento e discorrem sobre os processos envolvidos, bem como sua relação com barreiras e as rotinas-chave da organização. O modelo é retratado pela Figura 4.

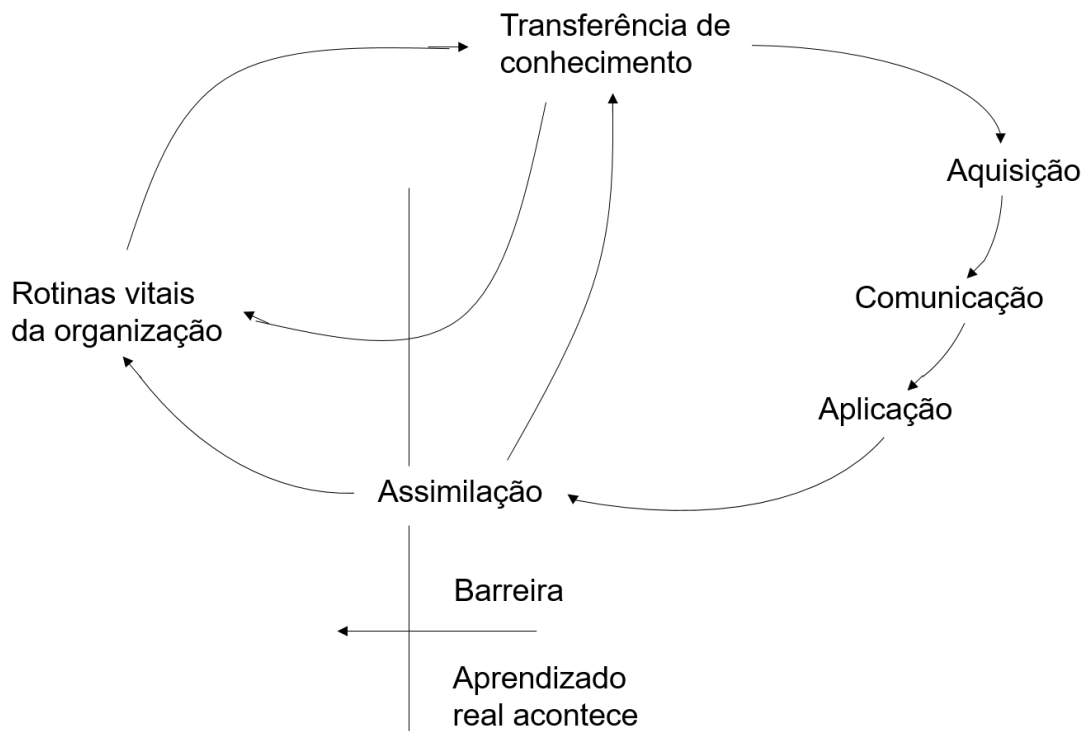


Figura 4 - Modelo de transferência de conhecimento
Fonte: Adaptado de Gilbert e Cordey-Hayes (1996)

As etapas definidas neste modelo são quatro e explicadas pelos autores. O primeiro passo é o da aquisição. Antes de ser transferido, o conhecimento precisa ser adquirido. Isso pode acontecer por meio de aprendizados do passado, aquisição de novas pessoas com novos conhecimentos e outros. Existe uma grande influência, neste processo, do conhecimento existente no nascimento da organização. Ele poderá guiar como será executado o processo de aquisição de conhecimento futuro.

A segunda etapa é a da comunicação do conhecimento já adquirido, que pode ser verbal ou escrita. Os autores ressaltam que o processo de distribuição do conhecimento na organização deve ser bem planejado, de modo que possam ser previstas barreiras à sua transferência.

A terceira fase é a da aplicação, meio pelo qual o conhecimento será efetivamente retido e poderá contribuir com o processo de aprendizagem da organização.

A quarta etapa é a de assimilação. Considerada relevante no processo de transferência de conhecimento, é a avaliação dos resultados e efeitos da aplicação prática do conhecimento obtido, e requer transferência histórica dos resultados como rotina na organização.

Na etapa de assimilação, se as barreiras à transferência de conhecimento forem transpostas, o real aprendizado acontece e pode influenciar nas rotinas mais relevantes da organização. Barreiras relacionadas à transferência de conhecimento serão abordadas no item 2.3.5.

A transferência de conhecimento requer a habilidade de grupos ou pessoas em trabalhar com os demais e compartilhar conhecimento para seus benefícios mútuos (GOH, 2002), e seu sucesso pode ser medido, segundo Li e Hsieh (2009), em termos de satisfação dos receptores quanto à utilidade e aplicabilidade do conhecimento transferido.

Conhecimento transferido por processo de socialização contribui, conseqüentemente, para criação de novos conhecimentos (ROBERTS, 2010). Muito de conhecimento tácito é desenvolvido de modo interativo e compartilhado em redes de relacionamento (ROBERTS, 2010).

Conhecimento explícito pode ser transferido por meios tangíveis, enquanto conhecimento tácito, não completamente codificável, pode ser transferido, por exemplo, por experiências práticas ou períodos de “aprenda fazendo”. Mesmo quando um conhecimento tácito é codificado, elementos tácitos permanecem e,

conseqüentemente, a transferência do conhecimento codificado por si só torna o processo falho (ROBERTS, 2010).

2.3.4 Gestão do conhecimento e times multidisciplinares

O estudo de Perrotti e De Vasconcellos (2005) concluiu que a geração do conhecimento é facilitada em organizações com estruturas mais flexíveis, temporárias e autônomas. A flexibilidade originada pela adoção de equipes multidisciplinares facilita a integração interfuncional.

Considerando este cenário estrutural e as estratégias de transferência de conhecimento propostas por Hansen et al. (1999), Kasvi et al. (2003) adaptaram o modelo para a gestão de projetos. O autor propõe que, para a aplicação da estratégia de codificação, ferramentas de tecnologia da informação sejam utilizadas. No caso da personificação, são apontados meios de interação pessoal, conforme demonstrado na Figura 5.

Estratégias de gestão do conhecimento em projetos		
	<i>Sistema de memória de projetos</i>	<i>Memória de projetos</i>
<i>Estratégia de codificação</i>	Tecnologias de comunicação (documentos, banco de dados, email)	Explícito e declarativo (especificações, instruções, definições)
<i>Estratégia de personificação</i>	Interações pessoais, representações memoriais (modelos mentais, seminários, conversas)	Conhecimento tácito e sequencial (competências, valores, normas)

Figura 5 - Estratégias de gestão do conhecimento em projetos

Fonte: Adaptado de Kasvi et al. (2003)

As visões supracitadas evidenciam o leque de possibilidades de aprimoramento na gestão do conhecimento em times multidisciplinares e em desenvolvimento de produtos, caso sejam geridos como projetos.

O compartilhamento e a combinação de conhecimento são duas capacidades comportamentais, ou sub-processos, essenciais e necessárias para a capacidade de criação de conhecimento sobre clientes (NONAKA e TAKEUCHI, 1995) e,

consequentemente, estão relacionados com a gestão de conhecimento em equipes multidisciplinares.

O compartilhamento de conhecimento consiste em tornar conhecimento disponível para outras pessoas e grupos, de modo que tal conhecimento possuído por um único indivíduo possa ser convertido numa forma que o torne compreensível e útil para outros (IPE, 2003).

Combinação de conhecimento, por outro lado, é o sub-processo de sistematizar conceitos e sintetizar diferentes frentes de conhecimento. Este sub-processo contribui para que indivíduos reconfigurem seus próprios conhecimentos, adicionando, combinando, categorizando e recontextualizando tal conhecimento (NONAKA, 1994).

É visível que as organizações que desenvolvem novos produtos num ambiente competitivo frequentemente falham por negligenciar processos de integração necessários para o sucesso do desenvolvimento de produto e por atingir baixa performance em suas atividades críticas e demais tarefas do desenvolvimento de produto (MILLSON e WILEMAN, 2006). A associação entre novos produtos bem-sucedidos e altos níveis de cooperação e comunicação tem sido estabelecida como relevante fator nas pesquisas que investigam integração organizacional (VAN DER PANNE et al., 2003).

A quebra de hierarquias nas organizações beneficia a transferência de conhecimento (NONAKA, 1994) e, assim, uma solução é desenvolver fluxos de comunicação horizontais, por meio do uso de times multidisciplinares (GOH, 2002).

A natureza cooperativa em times de projetos que envolvem muitas partes requer comunicação e compartilhamento de conhecimento de modo frequente (HUANG e NEWELL, 2003; SETHI et al., 2001). Por outro lado, em paralelo a isso o conhecimento tem sido reconhecido como vantagem competitiva daqueles que o possuem e o aplicam de maneira adequada (VAN DER BIJ et al., 2003), trazendo conotação de rivalidade. Ademais, o conhecimento pode configurar uma fonte de poder nas organizações, pelo sentimento de insegurança da perda de posições caso a expertise seja compartilhada (YANG e WU, 2008). Ghobadi e D'Ambra (2013) afirmam que, assim, a vantagem competitiva percebida pela posse de conhecimento pode fazer com que profissionais o transfiram de modo parcial, afetando práticas de compartilhamento de conhecimento nas empresas.

De maneira geral, Loebecke et al. (1999) explicam que cooperação e competição afetam simultaneamente a ocorrência de compartilhamento de

conhecimento. A cooperação multifuncional promove o compartilhamento de conhecimento, pois está relacionada com a percepção dos indivíduos sobre o proveito coletivo do mesmo em benefício de interesses em comum. Por outro lado, a competição multifuncional configura uma barreira para o compartilhamento de conhecimento, já que é associada a uma percepção dos indivíduos sobre o uso individual do conhecimento para obtenção de vantagens próprias ou destaque perante outros membros do time (GHOBADI e D'AMBRA, 2013).

Além dos fatores comportamentais e culturais envolvidos na gestão do conhecimento em projetos, tipos diferentes de conhecimentos são existentes neste tipo de processo. Em pesquisa com 31 projetos de gestão do conhecimento em 24 companhias, Davenport et al. (1998) encontraram três tipos básicos de repositórios de conhecimento considerando a gestão de projetos:

- (i) Conhecimento externo, como inteligência competitiva;
- (ii) Conhecimento interno estruturado, como relatórios de pesquisa, materiais de marketing, técnicas e métodos, e;
- (iii) Conhecimento interno informal, existente na forma de discussões e *know-how*, comumente chamado de “lições aprendidas”.

Estes três tipos de repositórios de conhecimento são muito comuns na realidade prática da execução de projetos e na relação com fontes para o desenvolvimento de produto. Além disso, compõem também um rol de fatores importantes a serem considerados na gestão de conhecimento em equipes multidisciplinares.

2.3.5 Fatores de influência à transferência de conhecimento

Szulanski (2000) discorre sobre um ponto de atenção importante a respeito do conhecimento nas organizações: a mera posse de um conhecimento potencialmente valioso em algum lugar na organização não necessariamente significa que outras partes se beneficiam deste conhecimento. O autor traduz o pensamento afirmando que “organizações não necessariamente sabem tudo o que sabem”.

Mesmo assim, táticas e objetivos relacionados ao compartilhamento de conhecimento raramente são mencionados nas estratégias empresariais. Uma

hipótese de motivo para isso é que a efetividade de compartilhamento de conhecimento é de relativamente difícil mensuração e suas barreiras não são suficientemente identificadas (RIEGE, 2005). Assim, faz-se relevante abordar alguns dos muitos fatores que influenciam a transferência de conhecimento nas organizações.

2.3.5.1 Tempo

Haldin-Herrgard (2000) defende que a disseminação de conhecimento exige uma disponibilidade de tempo não mais compatível com o cenário empresarial vigente. Esta realidade é observada em praticamente todas as organizações atuais. Portanto, um dos fatores que pode configurar uma barreira para a transferência de conhecimento adequada nas organizações é o tempo disponível e seu gerenciamento (LEMOS e JOIA, 2010).

No caso do conhecimento tático, tempo é ainda um fator necessário para viverem-se experiências, refletir sobre elas e dialogar sobre os aprendizados (HALDIN-HERRGARD, 2000). Os processos requerem interações pessoais e, portanto, tempo disponível para tal (ROBERTS, 2000).

Conclui-se, assim, que é necessária uma avaliação do tempo disponível dos indivíduos envolvidos nos processos de transferência dos conhecimentos necessários e ações programadas para possibilitar que o fluxo ocorra.

2.3.5.2 Poder

A visão do conhecimento como ativo de extremo valor nas organizações é consolidada nas discussões acadêmicas e não acadêmicas sobre o tema. Goman (2002) em pesquisa com 200 gestores empresariais identificou como uma das razões mais frequentes para a dificuldade de compartilhamento de conhecimento é o entendimento de que retê-lo é uma fonte de poder sobre aqueles que não o possuem. A transferência de conhecimento, dentro desta percepção comum, pode significar perda de segurança profissional, superioridade ou influência na organização (DAVENPORT e PRUSAK, 2003; DISTERER, 2003; SZULANSKI, 2000).

Assim, a possibilidade da perda de poder e reputação frente ao corpo profissional da empresa pode se estabelecer como uma relevante barreira para a transferência de conhecimento (YIH-TONG SUN e SCOTT, 2005; HALDIN-HERRGARD, 2000). No entanto, considerando que o valor do conhecimento está em sua aplicabilidade e conseqüente geração de valor prático, esta crença pode trazer o desperdício de conhecimento e não apenas dificuldade em sua disseminação.

2.3.5.3 Linguagem

Szulanski (2000) aponta a falha de compreensão entre emissor e receptor como uma das barreiras à transferência de conhecimento. Desta forma, é pressuposto para o sucesso do processo que haja linguagem comum entre os agentes. Isso engloba terminologia e jargões utilizados nos segmentos e áreas específicas (HALDIN-HERRGARD, 2000).

Diferenças em nacionalidade, cultura, etnia e os valores e crenças associados a isso, também fazem parte da linguagem como possível barreira para a transferência de conhecimento, especialmente em empresas de atuação global (RIEGE, 2005).

2.3.5.4 Confiança

Relacionamentos interpessoais são construídos com base em confiança e podem ser formais ou informais. Relações informais podem ter importância vital nas interações de conhecimento, especialmente quando rompem políticas e barreiras hierárquicas nas organizações (CROSS e PRUSAK, 2002). Quanto maior a confiança entre os agentes envolvidos, menores tendem a ser os riscos e incertezas no processo de transferência de conhecimento (ROBERTS, 2000).

A consolidação de relações de confiança está relacionada com o compartilhamento de valores sociais, culturais e expectativas dos indivíduos. Reflete, ainda, níveis de entendimento mútuo, citados por Roberts (2000) como pré-requisitos para o processo de transferência de conhecimento.

Davenport e Prusak (1998) sugerem que a barreira da falta de confiança nas relações pode ser corrigida com encontros presenciais planejados que levem à construção de relações mais sólidas e, conseqüentemente, ao aumento de confiança entre indivíduos.

A verificação do grau de confiança nas relações faz parte, portanto, dos esforços para eliminação ou redução das barreiras à transferência de conhecimento nas organizações.

2.3.5.5 Clima ou cultura organizacional

É notório que dimensões culturais são críticas para a transferência de conhecimento, com destaque para questões ambientais e comportamentais como o espírito de cooperação ou colaboração (GOH, 2002).

A ausência de um ambiente psicologicamente seguro para experimentação e expressão de opiniões diferentes pode compor uma barreira cultural relevante (YIH-TONG SUN e SCOTT, 2005).

Muitas vezes, a cultura organizacional é regida por seu modelo estrutural. Sistemas formais de comando e controle, por exemplo, delimitam claramente a atuação dos profissionais na empresa e geram barreiras relacionadas à disponibilidade e à flexibilidade, ambas necessárias no processo de transferência de conhecimento (YIH-TONG SUN e SCOTT, 2005; SZULANSKI, 2000).

Estruturas organizacionais rígidas e burocratizadas impõem dificuldades para comunicação e compartilhamento de informações. Neste tipo de modelo, a competitividade é acelerada, já que cada área ou unidade age para atingir seus próprios objetivos e recompensas (O'DELL e GRAYSON, 1998).

Outro relevante ponto relacionado à cultura é que estruturas e modelos que penalizam erros cometidos por colaboradores desencorajam atitudes de busca por inovação, geração de novos conhecimentos e, conseqüentemente, sua transferência (LEMOS e JOIA, 2010).

2.3.6 Mecanismos ou incentivos para a transferência de conhecimento

Considerando as barreiras supracitadas, e outras não abordadas neste referencial, é relevante que sejam aprofundados os meios pelos quais as organizações podem buscar suporte, facilitar e impulsionar a transferência de conhecimento.

Dado que a transferência de conhecimento, mesmo com apoio tecnológico, é um processo essencialmente centrado em pessoas, é preciso que as mesmas sejam incentivadas de alguma forma a compartilhar o conhecimento que possuem e, posteriormente, reconhecidas e recompensadas (LEMOS e JOIA, 2010; SZULANSKI, 2000).

Riege (2005) reforça que, para que uma organização atinja níveis desejados de colaboração e compartilhamento de conhecimento, é necessário comunicar aos colaboradores como a geração, transferência e aplicação do conhecimento são valorizadas em nível individual, mas também reconhecendo atuações e conquistas coletivas e trabalhos em time.

Lemos e Joia (2010) sugerem que sistemas de avaliação de desempenho considerem o compartilhamento de conhecimento como um dos indicadores abordados. Davenport e Prusak (2012) discorrem ainda sobre a importância de considerar recompensas valiosas no processo, como gratificações monetárias, aumentos de remuneração e promoções.

No entanto, deve-se atentar para que sistemas de reconhecimento que premiam aqueles que possuem altos níveis de expertise técnica em detrimento daqueles que dispendem tempo para compartilhá-la, não impulsionam de maneira efetiva as práticas de disseminação de conhecimento (HANSEN et al., 1999; O'DELL e GRAYSON, 1998).

Quando se aborda o conhecimento tácito como *know-how*, Haldin-Herrgard (2000) alerta sobre a importância de reconhecê-lo como equivalente à educação formal, de forma que seja mais um meio de valorização interna daqueles que o desenvolveram.

Outra maneira de encorajar a transferência de conhecimento é focar num determinado atributo de valor, como por exemplo, aumentar a satisfação do cliente. Os colaboradores, então, focam em capturar conhecimento sobre as necessidades e preferências dos consumidores (GOH, 2002).

Quanto ao aprimoramento na confiança interpessoal, bons níveis de interações face-a-face e processos de socialização são geralmente bons mecanismos para

estabelecer e reforçar relações de confiança entre agentes do processo (ROBERTS, 2010).

É importante ressaltar, por outro lado, que as organizações precisam contar também com apoio tecnológico para estoque e transferência de conhecimento, muito embora deva-se lembrar que a falta de envolvimento das pessoas faz com que a tecnologia seja pouco útil (LEMOS e JOIA, 2010; O'DELL e GRAYSON, 1998).

Mecanismos de tecnologia da informação e comunicação, por meio de ferramentas amplamente disseminadas, contribuem para coleta, reserva e distribuição de dados numa escala inatingível anteriormente. Isso impulsiona geração de novas informações e novos conhecimentos, facilitando também sua transferência (ROBERTS, 2010).

O uso da tecnologia para intermédio da comunicação entre indivíduos será mais bem-sucedida quando esta acontecer entre partes que compartilham características semelhantes sobre questões sociais, culturais e de linguagem. Por outro lado, será menos efetiva quando os agentes tiverem diferenças, especialmente em estágios iniciais de interação (ROBERTS, 2010).

Considerando o âmbito prático a ser abordado pelo presente estudo, destaca-se a predominante rotina externa dos profissionais das equipes de vendas e, por isso, a necessidade recorrente de comunicação e troca de informações de maneira remota.

Nesse sentido, Bolisani e Scarso (1999), sugerem algumas ferramentas tecnológicas que podem permitir a transferência de conhecimento tácito e de que forma o fazem. Na Figura 6, são exemplificados meios citados pelos autores. Esta visão aponta para a possibilidade de conhecimento tácito ser transformado em informação, e a informação ser convertida em dados, podendo assim serem transferidas por meios eletrônicos.

Serviços de TIC	Comentários
Email	Comunicação diária dentro de projetos, transferência de documentos (incluindo atas, agendas, relatórios, cronogramas, etc.).
Mensagem de voz	Comunicação de áudio não sincronizada.
Teleconferência	Discussões por telefone com mais de duas pessoas.
Videoconferência	Reunião de grupo com indivíduos geograficamente distantes, geralmente formal. Salas de videoconferência devem ser dedicadas a projetos específicos e disponibilizadas para uso frequente.
Videoconferência via <i>desktop</i>	Reuniões de um para um ou grupos pequenos, geralmente informais. Pode incluir computadores compartilhados e salas de projetos virtuais.
Listas de discussão	Informação compartilhada e armazenada por meio de perguntas e respostas, codificação de conhecimento possuído por diferentes indivíduos.
Base de dados	Acesso comum a dados e informações.

Figura 6 - Exemplos de ferramentas de TIC contribuindo para a transferência de conhecimento
 Fonte: Adaptado de Bolisani e Scarso (1999).

Dixon (2000) enfatiza que a seleção da melhor estratégia de compartilhamento e transferência de conhecimento nas organizações é um processo que dependerá do tipo de conhecimento abordado, da rotina e frequência do compartilhamento e do perfil do receptor do conhecimento (indivíduo, grupo ou organização). Considerando os demais pontos abordados nesta seção, pode-se concluir que outros fatores devem ser considerados no estabelecimento de um processo de transferência de conhecimento efetivo.

2.4 PROCESSO DE VENDAS NO SETOR DE COMUNICAÇÃO E MÍDIA

2.4.1 Introdução ao cenário do setor de comunicação e mídia

A previsão de faturamento global do setor de mídia e entretenimento é de US\$ 2,14 trilhões até 2020, de acordo com a pesquisa *Global Entertainment and Media Outlook 2016-2020*, da PwC. Isto significa um crescimento de 4,4% ao ano no período. Avaliando apenas o Brasil, a taxa de crescimento é superior à média global, chegando a 6,4% até 2020, o que representa US\$ 48,7 bilhões em receita. Segundo o mesmo estudo, este destaque deve-se especialmente aos investimentos expressivos com publicidade no meio televisão.

Galão e Crescitelli (2015) investigaram como empresas brasileiras trabalham a determinação de seu orçamento para comunicação e marketing. No estudo, são citados 12 métodos possíveis para o estabelecimento dos valores investidos nessa área. No entanto, não existem estudos que consigam determinar os valores ideais ou o melhor método para esta tomada de decisão, que é influenciada por fatores como porte da organização, segmento econômico, cenário concorrencial, posicionamento do produto no mercado e até fatores políticos internos.

De todo modo, pode-se afirmar que os investimentos em marketing e mídia são relevantes para as organizações e é esperado que o retorno sobre este investimento contribua para seus resultados financeiros. Este fator, aliado à crescente exigência dos clientes e o alto nível competitivo de mercado, traz à tona um tema ainda pouco explorado no âmbito acadêmico que é o conceito de vendas complexas.

2.4.2 Vendas complexas

A realidade de gestores, profissionais de marketing e de vendas tem sido cada vez mais desafiadora no sentido de diferenciação de produto e da conquista de vendas rentáveis. Um cenário semelhante é percebido por consumidores, que precisam tomar decisões críticas, assumir riscos e avaliar ofertas que parecem todas iguais (THULL, 2010). Thull (2010) explica, ainda, que os clientes já sabem que existem soluções para seu problema. No entanto, eles não buscam mais a solução

em si, eles buscam ajuda: para tomar melhores decisões de compra, para quantificar retorno sobre investimentos, para engajar a organização em torno de novos projetos.

De acordo com Heiman et al. (1998) vendas complexas são aquelas em que vários indivíduos precisam aprovar ou opinar antes que a decisão de compra seja tomada. Os autores conceituam um ambiente de venda complexa quando estão presentes um ou mais fatores, quais sejam:

- (i) A empresa vendedora possui múltiplas opções de produtos;
- (ii) A empresa compradora possui múltiplas opções de fornecedores;
- (iii) Tanto na empresa vendedora como na empresa compradora existem muitos níveis de alçada de responsabilidade envolvidos no processo, e;
- (iv) O processo de decisão do comprador é complexo, sendo denominado desta forma quando seus elementos influenciadores são dificilmente identificados de fora da organização.

Segundo Thull (2007), transações consideradas vendas complexas podem durar de poucos dias até anos e predominam nos segmentos *business-to-business* e *business-to-government*. O mesmo autor elenca características de processos de vendas complexas, que podem se unir aos pontos descritos por Heiman et al. (1998) para compor a descrição deste ambiente. Os pontos são:

- (i) Ciclo de venda predominantemente longo;
- (ii) Mais de um decisor de compra;
- (iii) Envolvimento de decisões de outros departamentos da organização;
- (iv) Elevado montante de investimento;
- (v) Aprofundamento da relação entre comprador e vendedor.

Como processos de vendas relevantes são geralmente relacionados a processos de gestão de projetos do potencial cliente, as vendas complexas costumam transcender o suporte à tomada de decisão de compra, mas sim, interferem em mudanças de processos dentro da organização (THULL, 2007).

Considerando o cenário de vendas complexas, pode-se compreender que o processo de decisão de compra se desenvolve sem a presença do vendedor na totalidade do processo. E, por isso, qualidade de informação é essencial em vendas complexas, já que, caso o vendedor não seja adequadamente compreendido pelo comprador, os decisores de compra não serão corretamente atingidos (HYAMS e EPPLER, 2004).

Nesse contexto, é destacado por Hyams e Eppler (2004) o plano de conta como instrumento importante no processo de vendas. Plano de conta é uma ferramenta de informação utilizada no desenvolvimento de vendas complexas. É um repositório interno que contém as mais atualizadas informações sobre clientes e potenciais clientes. O plano de conta é utilizado para identificar e rastrear alto volume de informações sobre o potencial cliente, bem como para comunicar questões relevantes sobre o desenvolvimento de negócios com gestão de vendas e marketing (DAYTON, 1997).

Pode-se concluir, portanto, que a importância da gestão do conhecimento relacionada ao processo de vendas é percebida e destacada por autores desta área, e existem tentativas de facilitá-la por meio de instrumentos práticos de gestão.

Bach e Österle (2000) descrevem o processo de vendas complexas, no contexto de marketing e serviços ao consumidor, consistindo em cinco principais etapas retratadas pela Figura 7.

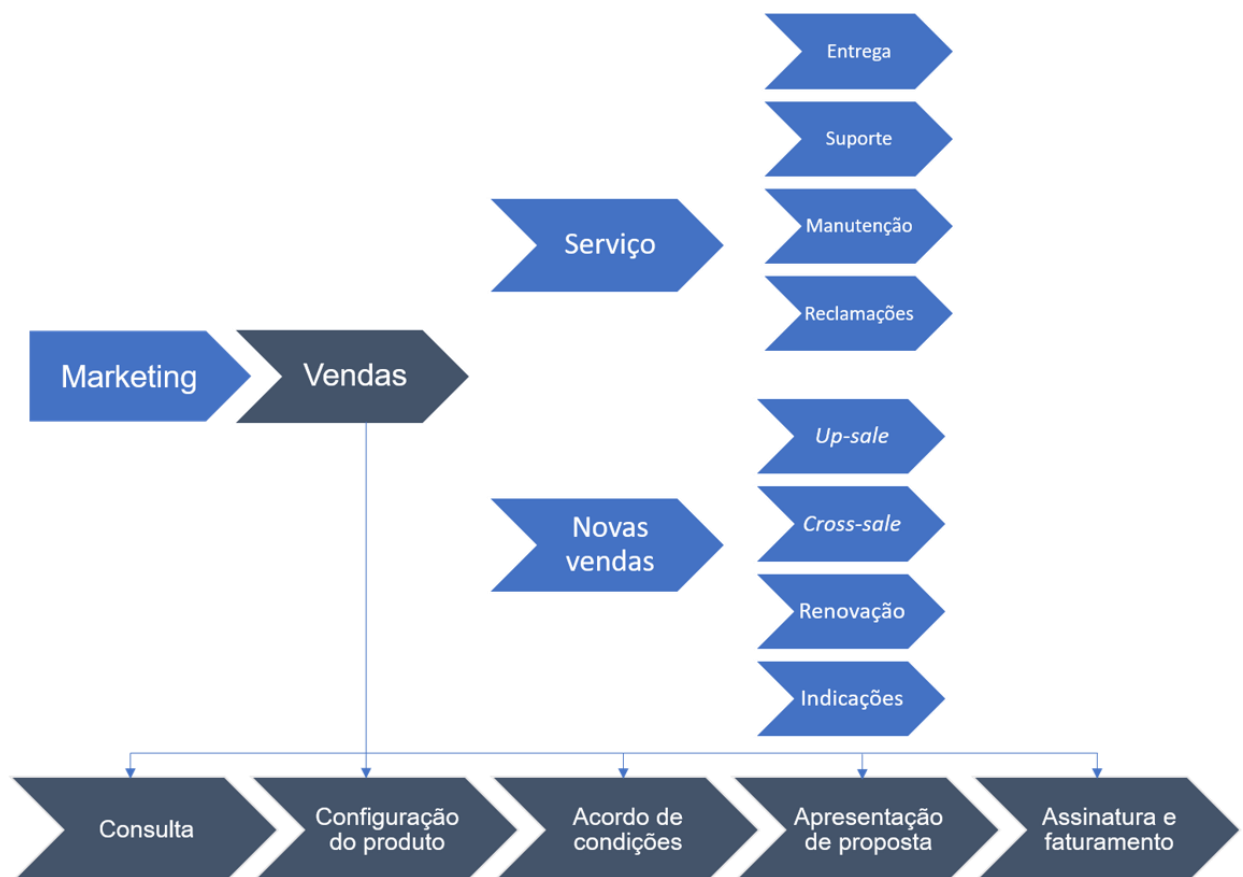


Figura 7 - Processo de vendas complexas
Fonte: Adaptado de Bach e Österle (2000)

Os autores descrevem as cinco etapas da seguinte forma:

- (1) Consulta: O profissional de vendas estabelece a relação comercial sob três perspectivas de comunicação: (i) identificação do problema em termos financeiros; (ii) solução para o problema e; (iii) melhor recurso único para o projeto de desenvolvimento da solução;
- (2) Configuração do produto (ou serviço): O profissional de vendas mostra ao potencial cliente que pode entregar uma solução aderente aos requisitos de compra;
- (3) Acordo de condições: Negociação e aceite do potencial cliente quanto às condições de entrega do produto ou serviço;
- (4) Apresentação de proposta: É formalizada e apresentada ao potencial cliente uma proposta de venda contendo o produto ou serviço a ser oferecido e seus termos e condições;
- (5) Assinatura e faturamento: A proposta é aprovada e assinada pelo potencial cliente e, em seguida, acontece o processo de faturamento.

2.5 COMENTÁRIOS FINAIS SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo 2 abordou as áreas de conhecimento relacionadas ao tema do trabalho, que concentra-se na transferência de conhecimento entre áreas de planejamento de produto e de vendas. Desta forma, foram tratados conteúdos sobre equipes multidisciplinares e desenvolvimento de produto, equipes de vendas e o conhecimento de mercado, transferência conhecimento em equipes multidisciplinares e o processo de vendas no setor de comunicação e mídia.

Buscando fazer um paralelo entre os fundamentos da teoria estudada e a pesquisa a ser apresentada nos próximos capítulos, pode-se tomar como entendimento fundamental que, mesmo havendo desvantagens, a adoção de equipes multidisciplinares apresenta forte contribuição no processo de desenvolvimento de novos produtos, considerando fatores como sucesso do produto, tempo para entrada no mercado, nível de inovação e outros. Este tipo de estrutura será observada e utilizada como objeto de estudo na organização definida para a pesquisa.

Um dos principais desafios desta configuração estrutural é potencializar o efetivo aproveitamento da diversidade funcional dos componentes, fator que também origina vantagens e desvantagens para o grupo de trabalho. Sendo assim, a

transferência de conhecimento é processo crítico para o sucesso dos projetos desenvolvidos por equipes multidisciplinares. É importante ressaltar que, apesar de terem importância amplamente reconhecidas em âmbitos empresarial e acadêmico, as práticas de gestão de conhecimento muitas vezes são deixadas de lado pelas organizações, que seguem priorizando em seu dia-a-dia tarefas operacionais com foco em curto prazo.

Para que mecanismos de transferência de conhecimento possam ser estudados, desenvolvidos e implementados em equipes de trabalho, é essencial que se reconheça que tipos de conhecimentos distintos (tático e explícito) possuem diferentes formas de serem criados, armazenados e compartilhados. Ademais, estes possuem diferentes tipos de conversão quanto transferidos.

É primordial, também, que sejam identificadas as barreiras que prejudicam e, até mesmo, impedem a transferência de conhecimento, e os mecanismos de incentivo a este processo. Desta forma, adaptações e ações podem e devem ser tomadas pelo corpo diretivo das organizações juntamente com as equipes para que o processo se torne satisfatório e beneficie a todos.

Os fundamentos de ciência acerca de gestão do conhecimento supracitadas serão utilizados para embasar a proposta de um método de diagnóstico de transferência de conhecimento para o trabalho colaborativo entre equipes de planejamento de produto e equipes de vendas.

A pesquisa dedicará atenção a estas duas áreas em especial, considerando duas grandes visões na gestão empresarial também abordadas no capítulo 2. A primeira delas, centra-se na relevância do desenvolvimento de novos produtos como fator de vantagem competitiva e artifício de sobrevivência e lucratividade das empresas no mercado. A segunda, trata do valioso conhecimento sobre o mercado e os clientes, sendo a equipe de vendas uma das principais fontes para este fim, considerando sua rotina de trabalho em contato direto e constante com os consumidores e potenciais consumidores dos produtos da organização.

Por fim, o cenário descrito será avaliado no âmbito real de uma empresa do setor de comunicação e mídia. Este segmento, em função das características do produto comercializado, enquadra-se no conceito de vendas complexas. Por isso, as equipes de vendas do setor são envolvidas em processos de decisão de compra que englobam múltiplos influenciadores e etapas de avaliação por parte do comprador. O processo decisório envolto por questões subjetivas em relação à avaliação das

necessidades de compra *versus* atributos do produto faz com que o conhecimento adquirido pelas equipes de vendas neste processo tenham alto valor para a organização.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O capítulo 3 descreve a aplicação das etapas da pesquisa-ação como método para o desenvolvimento do presente trabalho. Esta descrição detalha cada uma das atividades desenvolvidas com objetivo de compreender os processos de vendas e de desenvolvimento de produto na unidade de análise, as formas de interação entre as equipes, como acontece a transferência de conhecimento e as ferramentas envolvidas e adequadas a este processo.

O resultado almejado com a investigação é a obtenção de subsídios para estruturar a proposta de método de diagnóstico de transferência de conhecimento para o trabalho colaborativo entre os setores de desenvolvimento de produto e de vendas, com o objetivo de contribuir para a evolução acadêmica do tema e sugestões de pesquisas futuras acerca do assunto.

3.1 INICIAÇÃO DA PESQUISA/DEFINIÇÃO DE CONTEXTO E PROPÓSITO

Uma pesquisa que venha a adotar o método de pesquisa-ação pode ter origem de duas formas: um problema identificado pelo pesquisador na literatura e posterior busca por uma organização que servirá como ambiente para os estudos de solução do problema; ou, por outro lado, com a organização identificando um problema e o pesquisador participando das propostas de solução por meio de um método de pesquisa (MELLO et al., 2012).

No caso deste estudo, a pesquisa originou-se da segunda situação, ou seja, o problema de pesquisa foi percebido na própria organização objeto de estudo. Sendo assim, a etapa de iniciação da pesquisa-ação foi dirigida pelo problema e a fundamentação teórica, trabalhada no capítulo 2, foi direcionada aos temas relacionados ao mesmo.

3.2 DESCRIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A organização na qual se dá a presente pesquisa é uma empresa brasileira do ramo de comunicação e mídia.

A empresa trabalha com produção de conteúdo nas frentes de jornalismo, esporte e entretenimento em canais de televisão, jornais, rádios e meio online, e atua com unidades distribuídas em diferentes cidades. Atualmente, conta com cerca de 800 colaboradores organizados conforme as áreas funcionais abaixo.

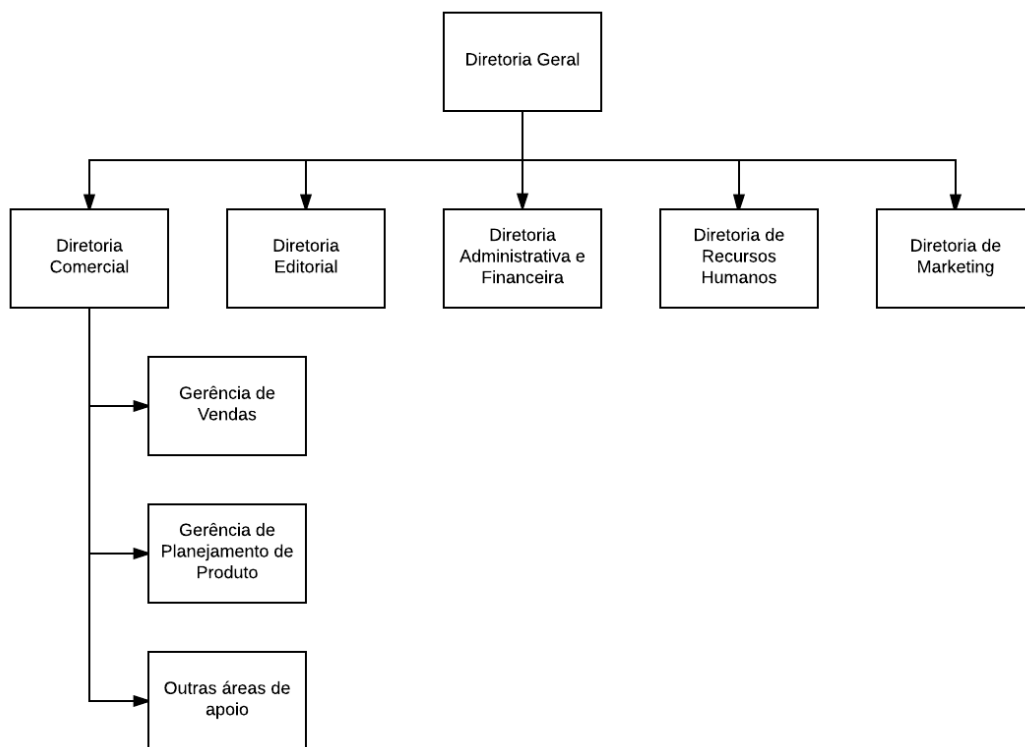


Figura 8 - Estrutura organizacional da empresa estudada
Fonte: Elaborada pelo autor

As diretorias trabalham de maneira integrada nos processos que as conectam, porém, cada uma possui escopos bem determinados.

A diretoria geral é responsável pela gestão completa da empresa, todas as suas unidades de negócios e geografias. Responde aos acionistas pelo resultado operacional e aspectos institucionais da organização.

A diretoria comercial é responsável pela área de comercialização de espaços de mídia, relacionamento com mercado publicitário e entidades do meio,

desenvolvimento de produtos de publicidade e realização de eventos. Responde pela obtenção de receita publicitária da companhia e margem comercial. São subordinadas a esta diretoria as gerências de vendas e de desenvolvimento de produto, no caso denominada de planejamento de produto, equipes estudadas neste trabalho.

A diretoria editorial é responsável pela relação institucional dos veículos com a sociedade, entidades e outros *stakeholders*, bem como pela produção de conteúdo editorial e pela área jurídica da empresa. Responde por indicadores de audiência dos veículos, percepção comunitária e qualidade de conteúdo.

A diretoria administrativa e financeira responde por toda a operação financeira e contábil da companhia, bem como processos administrativos em geral, manutenção, compras, processos orçamentários e indicadores estratégicos.

A diretoria de recursos humanos é responsável pelos processos de gestão e pessoas, consultoria interna, desenvolvimento humano e organizacional, remuneração, recrutamento e seleção e outros. A área dá, ainda, suporte aos líderes da empresa nos processos de gestão.

A diretoria de marketing é responsável pelas frentes de comunicação externa, comunicação interna, assessoria de imprensa, gestão de marca e outros projetos específicos. A área lidera estudos relacionados às tendências globais do mercado publicitário visando a perpetuação do negócio.

A principal fonte de receita da organização está na comercialização de espaços publicitários para anunciantes em seus canais, este é seu produto. Em cada um deles, os formatos, preços e políticas comerciais diferem e se adequam a diferentes tipos de comunicação.

A presente pesquisa terá como ambiente de estudo a unidade de um veículo de comunicação da empresa na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. A escolha desta unidade de análise se deve a sua predominante representatividade tanto na geração de receita para a empresa neste estado, como na relevância e volume do desenvolvimento de produtos publicitários. A composição da equipe de vendas da unidade também é fator importante para a escolha: a equipe possui profissionais com diferenças nos quesitos formação acadêmica, tempo de atuação na empresa, perfil comportamental e bagagens relacionadas ao conhecimento de mercado. Nesta unidade encontram-se, ainda, componentes do corpo diretivo da organização, de forma que seja possível a observação de fatores relacionados à alta gestão e cultura.

3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

As ferramentas de coleta de dados utilizadas na presente pesquisa são aderentes à frequente triangulação citada por Mello et al. (2012): observação participante do pesquisador no ambiente da pesquisa; sondagem por meio de questionamentos aos participantes acerca dos assuntos pertinentes à pesquisa; e análise de documentos escritos e investigação dos locais pertencentes ao ambiente da unidade de análise estudada.

3.3.1 Observação participante

A observação participante se deu por parte do pesquisador na unidade de análise por 18 meses, originalmente como componente da equipe de planejamento de produto e em seguida transitando também nas rotinas da equipe de vendas.

Este método de coleta de dados permitiu ao pesquisador realizar o mapeamento dos processos base de ambos os departamentos, a fim de compará-los posteriormente ao processo descrito na análise documental e investigar as formas e ferramentas utilizadas para transferência de conhecimento. Além disso, o pesquisador pôde identificar as conexões entre os processos dos dois departamentos e os gargalos práticos existentes nas duas equipes.

O pesquisador, por meio da observação participante, também identificou e registrou em um roteiro de observação a existência e o uso adequado dos mecanismos de transferência de conhecimento citados por autores como Davenport e Prusak (2012), Roberts (2010), Dixon (2000), Bolisani e Scarlo (1999), O'Dell e Grayson (1998), e já detalhados no referencial teórico deste trabalho. Fatores de influência à transferência de conhecimento abordados por Lemos e Joia (2010), Riege (2005), Yih-Tong e Scott (2005), Goh (2002), Haldin-Herrgard (2000) e Szulanski (2000) foram também observados e registrados qualitativamente pelo pesquisador. As Figuras 9 e 10 retratam como foram estruturados os *checklists* para apoiar os registros dos aspectos observados. A Figura 9 resulta da consolidação dos aspectos abordados no item 2.3.6 e na Figura 7, ambos no referencial teórico.

Mecanismos transferência de conhecimento	Referências bibliográficas
Reconhecimento/recompensas	Szulanski (2000); Riege (2005); Lemos e Joia (2010); Davenport e Prusak (2012)
Comunicação clara da empresa	Riege (2005); Haldin-Herrgard (2000)
Avaliação de desempenho	Lemos e Joia (2010); Davenport e Prusak (2012)
Socialização entre as pessoas	Clark e Fujimoto (1991); Roberts (2000); Corso et al. (2003)
Email	Bolisani e Scarso (1999); Corso et al. (2003)
Mensagem de voz	Nonaka (1994); Bolisani e Scarso (1999)
Teleconferência	Nonaka (1994); Bolisani e Scarso (1999)
Videoconferência	Nonaka (1994); Bolisani e Scarso (1999)
Listas de discussão	Bolisani e Scarso (1999)
Bases de dados	Bolisani e Scarso (1999)

Figura 9 - Observação dos mecanismos de transferência de conhecimento
Fonte: Elaborada pelo autor

Durante o período da observação participante, foram classificados os mecanismos em: (i) Existe e é utilizado adequadamente; (ii) Existe, mas não é utilizado adequadamente e; (iii) Não existe.

Ainda por meio da observação participante, os fatores listados pela Figura 11 foram identificados e o pesquisador tomou nota a respeito de como se apresentavam no dia-a-dia da unidade de análise. Os fatores presentes na Figura 11 foram levantados no item 2.3.5, no referencial teórico.

Fatores de influência à transferência de conhecimento	Referências bibliográficas
Tempo	Haldin-Herrgard (2000); Roberts (2000); Lemos e Joia (2010)
Poder	Haldin-Herrgard (2000); Szulanski (2000); Goman (2002); Davenport e Prusak (2003); Disterer (2003); Yih-Tong Sun e Scott (2005)

Linguagem	Haldin-Herrgard (2000); Szulanski (2000); Riege (2005)
Confiança	Davenport e Prusak (1998); Roberts (2000); Cross e Prusak (2002)
Clima/Cultura organizacional	O'Dell e Grayson (1998); Szulanski (2000); Goh (2002); Yih-Tong Sun e Scott (2005); Lemos e Joia (2010)

Figura 10 - Observação dos fatores de influência à gestão do conhecimento
Fonte: Elaborada pelo autor

Este método de coleta de dados permitiu ao pesquisador presenciar situações reais em que a transferência de conhecimento não aconteceu de maneira efetiva, ocasionando prejuízos ao alcance de melhores resultados pelos profissionais dos dois departamentos, sem que estas situações fossem relatadas em entrevistas formais e influenciadas por percepções pessoais. Os casos de transferência de conhecimento satisfatórios também puderam ser observados na prática e registrados.

O pesquisador teve participação presencial em todas as rotinas das duas áreas, incluindo reuniões regulares e extraordinárias, reuniões de vendas e pós-vendas, visitas a clientes e agência publicitárias e demais atividades individuais com objetivo de observar quais as formas de transferência de conhecimento existentes entre as equipes. Atividades de planejamento de produto, avaliações de desempenho e iniciativas de integração entre os times também contaram com a participação do pesquisador.

Um diário de pesquisa, técnica citada por Miguel (2009) para registros de observação, foi mantido pelo pesquisador em formato virtual, por meio de um documento de texto. Ao longo de todo o período, o diário de pesquisa registrou as impressões e observações pertinentes ao tema pesquisado.

3.3.2 Sondagem

As sondagens foram realizadas com base num roteiro de entrevista semiestruturada construído a partir dos subsídios conceituais obtidos no referencial teórico desenvolvido. Portanto, os questionamentos propostos neste roteiro estão alinhados às referências acadêmicas relacionadas ao tema de pesquisa. O roteiro elaborado é apresentado no Apêndice A.

Este instrumento investigou profissionais componentes da unidade de análise e também outros profissionais com conhecimento e experiência pertinentes, como diretores e gestores de áreas relacionadas aos processos de vendas e de desenvolvimento de produto. A Figura 11 apresenta o perfil dos respondentes.

Posição	Qtd.	Tempo de empresa
Diretor	2	20 e 5 anos
Gerente	2	20 e 7 anos
Executivo de vendas	3	28, 7 e 2 anos
Analista	2	3 anos
Assistente	1	1 ano

Figura 11 - Perfil dos respondentes
Fonte: Elaborada pelo autor

Buscou-se, além da heterogeneidade no aspecto tempo de empresa, uma diversidade de posições hierárquicas com objetivo de captar as diferentes experiências e percepções dos profissionais.

As sondagens foram realizadas individualmente e ao longo de sua realização foram aprofundados pelo pesquisador os assuntos levantados pelos entrevistados que, mesmo não estando originalmente no roteiro, seriam pertinentes ao tema investigado. Estas interações tiveram uma duração média de duas horas.

Outra parte das sondagens aconteceu por meio das interações não estruturadas, no dia-a-dia dos departamentos aproveitando o imediatismo das situações, com objetivo de coletar mais informações das pessoas diante dos problemas e sucessos na rotina dos processos. O período em que aconteceram foi de 18 meses, mesmo tempo de execução da observação participante por parte do pesquisador.

Em ambos os casos, as contribuições dos respondentes foram registradas pelo pesquisador para posterior análise.

3.3.3 Análise documental

A análise documental foi realizada pelo pesquisador, que teve acesso irrestrito aos repositórios de informação da empresa e às ferramentas de comunicação utilizadas, bem como aos documentos internos atuais e anteriores.

Foram investigados inicialmente os documentos que formalizam os processos dos dois departamentos e as eventuais interações ou relações de dependência entre os mesmos.

No caso da área de planejamento de produto, foi analisado o manual da área, onde identificou-se a falta de atualização por dois anos anteriores. Sendo assim, as sondagens e a observação participante contribuíram para um mapeamento da realidade dos processos. Ainda no mesmo departamento, foi utilizado o documento de planejamento anual, que traz informações sobre as responsabilidades das posições da área, escopo de atuação e alguns processos internos.

Na área de vendas, foram analisados com este objetivo o manual descritivo da área e o documento que formaliza a política comercial da empresa. Estes dois documentos abordam de maneira bastante detalhada o processo padrão de vendas, incluindo etapas de interação externa com clientes, ferramentas de apoio à gestão, registros formais do processo e indicadores das etapas. Foi também consultado o sistema de CRM utilizado pela empresa. Nesta plataforma foram investigados os registros sobre as interações com os clientes, especialmente aqueles relacionados à oferta de novos produtos e pós-venda, contendo possíveis *feedbacks* de clientes e motivo de recusa e aceite de produtos.

A respeito da gestão do conhecimento, o pesquisador teve acesso aos documentos e processos quanto aos registros no desenvolvimento de produtos, sejam os disponíveis para todo o time ou os que ficaram sob posse de profissionais específicos. O objetivo desta análise foi identificar as formas de transferência de conhecimento existentes e de que maneira são utilizadas.

Foram também identificadas as ferramentas tecnológicas disponíveis e sua utilização na transferência de conhecimento entre as equipes estudadas.

3.3.4 Análise dos dados

Os dados coletados por meio das técnicas descritas foram organizados para avaliação considerando os seguintes aspectos: processos, tipos de conhecimento, abrangência do conhecimento, ferramentas e nível de efetividade da transferência de conhecimento no fluxo de processo avaliado. A Figura 12 explicita como a matriz de

análise dos dados é composta considerando estes aspectos e como apresentará os resultados e o método proposto.

Considerando os processos, as informações foram reunidas de modo a construir o mapeamento de processos vigentes da unidade de análise, englobando todas as suas etapas. Em seguida, foram identificados os pontos de interação em que há transferência de conhecimento entre as áreas, de modo que pudesse ser definido seu fluxo de transferência.

Os conhecimentos transferidos em cada um dos fluxos mapeados foram classificados em tácito (T) ou explícito (E). Em alguns casos, os dois tipos de conhecimentos foram encontrados num mesmo fluxo de transferência de conhecimento.

A respeito da abrangência, a transferência de conhecimento em cada uma das etapas foi categorizada como individual (I) ou coletiva (C). Transferência de conhecimento individual foi compreendida como aquela que acontece entre indivíduos da unidade de análise, e coletiva como aquela que acontece entre equipes da unidade de análise.

Foram identificadas as ferramentas utilizadas pelas equipes estudadas na unidade de análise, bem como apontadas aquelas que o pesquisador sugere serem adotadas para aprimoramento do processo de transferência de conhecimento.

Em cada fluxo de transferência de conhecimento entre as equipes de planejamento de produto e vendas, foi apontada a efetividade com que acontece esta transferência na unidade de análise. Esta avaliação contribuiu com a identificação dos pontos do processo em que são necessárias a adoção de outros ou novos mecanismos de transferência de conhecimento.

		Processo de vendas							Ferramentas																
		Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7	Tipo de conhecimento	Abrangência	Ferramenta 1	Ferramenta 2	Ferramenta 3	Ferramenta 4	Ferramenta 5	Ferramenta 6	Ferramenta 7	Ferramenta 8	Ferramenta 9	Ferramenta 10	Ferramenta 11	Ferramenta 12	Ferramenta 13		
Processo de planejamento de produto	Etapa 1								T (conhecimento tácito) e E (conhecimento explícito)	I (individual) e C (coletiva)															
	Etapa 2																								
	Etapa 3																								
	Etapa 4																								
	Etapa 5																								
	Etapa 6																								
	Etapa 7																								
	Etapa 8																								
	Etapa 9																								
	Etapa 10																								
	Etapa 11																								
	Etapa 12																								

Legenda		TC de Planej. de Produto para Vendas	Ferramenta já utilizada Ferramenta sugerida
		TC de Vendas para Planej. de Produto	
		TC efetiva	
		TC regular	
		TC insatisfatória	

Figura 12 - Matriz de análise de resultados e proposta do método
 Fonte: Elaborada pelo autor

4 RESULTADOS

O capítulo 4 apresenta os resultados obtidos pela pesquisa com a aplicação do método detalhado no capítulo anterior e a proposta de um método que auxilie no diagnóstico da transferência de conhecimento entre as equipes de planejamento de produto e vendas no contexto de organizações do setor de mídia e comunicação.

Os resultados serão expostos em quatro etapas: diagnóstico, oportunidades de melhoria, proposição do método e discussão do método.

4.1 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico apresenta o resultado obtido por meio das investigações realizadas com as técnicas de coleta de dados previstas pela pesquisa, com objetivo de mapear os processos das equipes de planejamento de produto e de vendas da unidade de análise, as interações entre estes processos e as formas e ferramentas envolvidas no processo de transferência de conhecimento entre as mesmas.

Esta seção tem como objetivo expor estes resultados em alinhamento aos objetivos geral e específicos do trabalho.

4.1.1 Processo de vendas

O processo de vendas da unidade de análise foi mapeado pelo pesquisador com base na união das informações obtidas pelos três instrumentos de coleta de dados. O objetivo de fazer a convergência dos dados coletados foi obter a maior proximidade possível com a realidade da unidade de análise. Isso considera, inclusive, as possíveis falhas e gargalos existentes no processo atual. Este mapeamento é retratado pela Figura 13.

O processo de vendas é iniciado pela definição de clientes em potencial. Na prática, existe um *backlog* de organizações da região de atuação da equipe de vendas que possuem aderência com o produto a ser ofertado, ou com um conjunto de produtos. Isso significa que, neste momento, já existe uma análise, ainda que superficial, sobre o potencial de compra do possível cliente e suas necessidades. Esta

etapa é realizada pela equipe de vendas em conjunto com a área de marketing e possui o conhecimento de mercado dos vendedores como um dos principais pilares de análise.

Em seguida, passa-se para a fase de qualificação do cliente, que aprofunda e valida a análise da etapa anterior. Neste momento, investiga-se com mais detalhamento o cliente em potencial e sua possibilidade real de compra é definida com base em critérios objetivos. Esta tarefa é realizada pela área de vendas em conjunto com as áreas de apoio, podendo incluir áreas de marketing, planejamento de produto e operações comerciais. Nesta etapa, o conhecimento de mercado dos vendedores se une aos demais conhecimentos e dados disponíveis e pesquisados pelas áreas, assim como possíveis experiências anteriores.

Depois que um potencial cliente é realmente qualificado como tal, chega o momento de início da abordagem comercial de fato. A abordagem comercial pode acontecer de duas formas: caso seja feita uma proposta padrão de um produto já existente, o vendedor elabora a oferta e faz o encaminhamento; caso a necessidade seja por uma proposta customizada ou de novos produtos, inicia-se o processo via equipe de planejamento de produto. Este é um dos momentos do processo de venda em que a transferência de conhecimento do vendedor para o time de planejamento de produto mostra-se crucial. O desenvolvimento de um produto realmente adequado às necessidades do cliente, e que conseqüentemente terá resultado em comercialização, depende da efetividade do processo de transferência de conhecimento e da qualidade do mesmo.

Após o produto ser desenvolvido, ele é apresentado formalmente à equipe de vendas. Este estágio serve para tornar os vendedores aptos a comercializarem o produto de maneira adequada aos clientes, tirar todas as dúvidas sobre o produto e ouvir as primeiras impressões da equipe de vendas sobre o mesmo. Esta apresentação acontece em reunião com ambos os times e os *feedbacks* imediatos da equipe de vendas são registrados pela equipe de planejamento de produto para possíveis ajustes no produto.

Imediatamente em seguida, acontece a apresentação formal do produto ao cliente, já com intenção de efetuar ou deixar a venda encaminhada. Esta apresentação acontece por meio de uma visita do vendedor ao escritório do cliente ou de sua agência publicitária, ou por meio de uma visita do cliente à organização da unidade de análise. Em comparação ao volume total de interações de vendas com

clientes, pode-se dizer que a equipe de planejamento de produto acompanha em poucos casos. Geralmente, isso acontece quando o produto apresenta maior complexidade.

Segue-se a esta etapa um período de espera pelo retorno do cliente sobre o produto apresentado e as condições propostas. Caso o retorno seja positivo e a venda ocorra, passa-se para a fase de pós-venda, na qual são acompanhados os resultados obtidos pelos clientes e recebidos seus *feedbacks*, essenciais para retroalimentar o processo de elaboração de produtos. Caso o retorno seja negativo, encerra-se o processo.

Nota-se que o processo de venda é focado essencialmente no cliente, com objetivo de efetivar comercializações e, desta forma, impulsionar a geração de receita da organização. Sendo o profissional da equipe de vendas o elo de maior contato e proximidade com o mercado, ele detém alto volume de conhecimento sobre os clientes, vivência quanto ao processo decisório dos mesmos, percepções e experiências passadas.

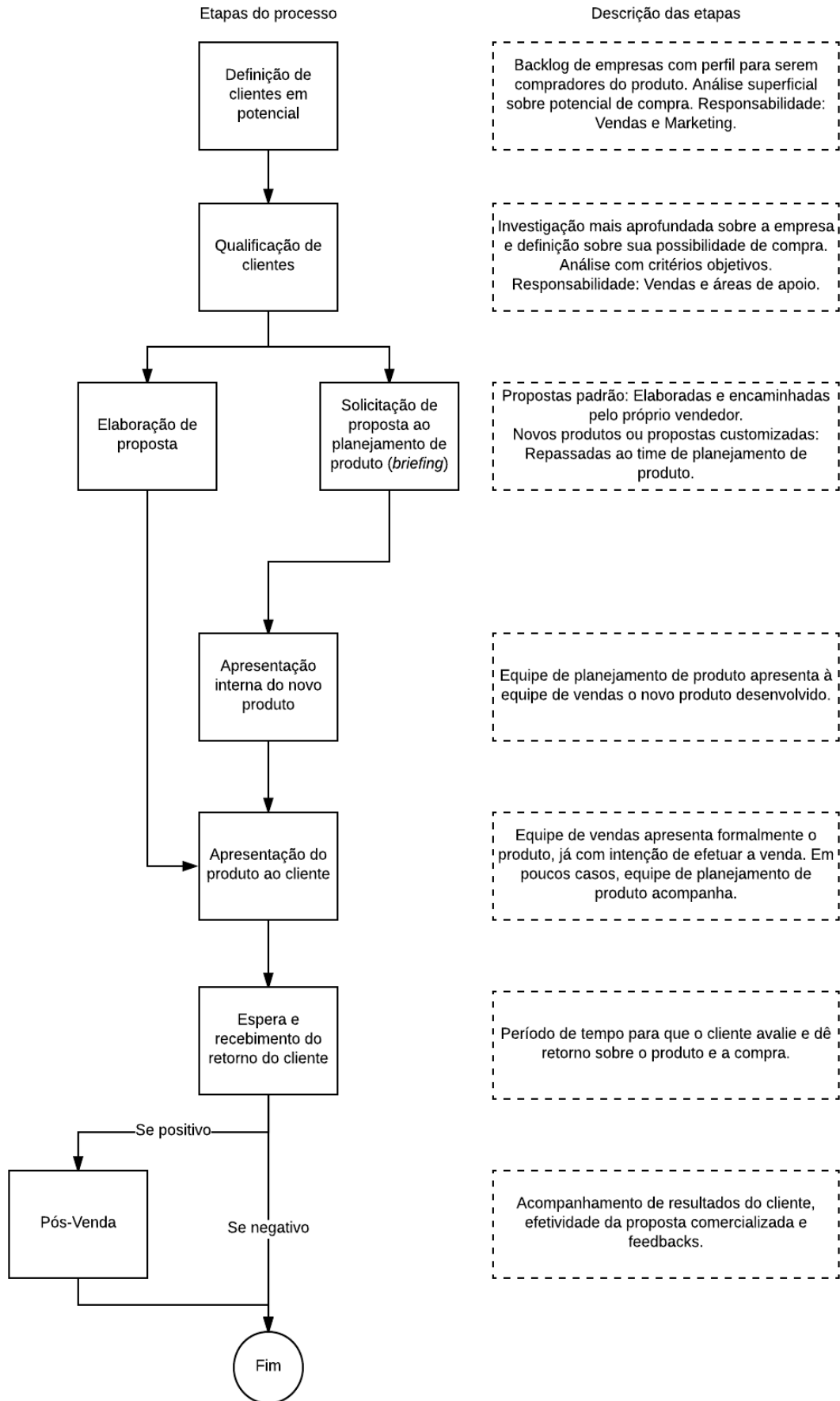


Figura 13 - Processo de vendas da unidade de análise

Fonte: Elaborada pelo autor

A transferência de conhecimento por parte da equipe de planejamento de produto para contribuir com a efetividade do processo de vendas ocorre:

a. Quando equipe de vendas se une a planejamento de produto, e eventualmente outras áreas de apoio, para qualificação dos clientes. Vendedores expõem conhecimento sobre o segmento do cliente, seu cenário econômico atual, necessidade de comunicação e mídia, objetivos estratégicos, relação com agência publicitária, problemas de negócio enfrentados e outros. Planejamento de produto capta este conhecimento e pode contribuir com conhecimento sobre produtos anteriores aderentes ao perfil do cliente e experiências com outros clientes do mesmo segmento, sejam elas sucessos ou fracassos. Esta integração de conhecimentos acontece por meio de reuniões presenciais e não é utilizada como padrão nenhuma ferramenta de apoio para compartilhamento onde fiquem os registros. O pesquisador identificou alguns poucos registros dos conhecimentos desta etapa disponíveis em históricos de projetos como parte das anotações das equipes para uso individual, e não por ser um processo estabelecido e claro. Esta transferência de conhecimento tem efetividade reconhecida como mediana pelos profissionais entrevistados, considerando que é altamente influenciada pelo tempo disponível para realizá-la.

b. Quando a equipe planejamento de produto apresenta o produto desenvolvido à equipe de vendas. Este momento é importante na medida em que qualificará a equipe comercial para a venda do produto. Ou seja, a equipe de planejamento de produto repassa detalhadamente conhecimento sobre a solução de mídia construída, seus objetivos, resultados esperados, referências, precificação e diretrizes para negociação comercial. Esta transferência de conhecimento é crítica para garantir que não aconteça uma venda mal executada que possa comprometer a entrega do produto. As dúvidas levantadas na reunião formal em que acontece a apresentação são sanadas imediatamente e registradas para posterior compartilhamento por email e possíveis ajustes no produto elaborado. Considera-se, pelos profissionais entrevistados, que esta transferência de conhecimento de planejamento de produto para vendas ocorra com alta efetividade na unidade de análise.

c. Quando são feitos ajustes no produto e estes são compartilhados novamente com a equipe de vendas. Caso as impressões da equipe de vendas no momento da apresentação do novo produto levantem questionamentos ou considerações que impactem em seu potencial de comercialização, a equipe de planejamento de produto

executa ajustes no produto e faz um novo compartilhamento do mesmo com a equipe de vendas. Esta etapa acontece de maneira menos aprofundada na unidade de análise, sendo geralmente as alterações no produto enviadas por email e reforçadas em conversas informais entre os membros das equipes. As sondagens permitiram identificar que a transferência de conhecimento nesta etapa do processo é considerada regular.

d. Nas apresentações do produto a clientes, nas ocasiões em que algum membro do planejamento de produto participa. Como mencionado na descrição do processo, são poucas as abordagens a clientes que contam com a participação de membros da equipe de planejamento de produto. No entanto, quando ocorrem, servem para obter o conhecimento específico sobre o produto e suportar o vendedor nas abordagens ao mercado. Estas interações de conhecimento são consideradas altamente efetivas pelos profissionais de ambas as equipes.

e. Quando os *feedbacks* dos clientes são negativos a ponto de provocarem mudanças no produto. Novamente, o processo de desenvolvimento de novos produtos deve adequá-los às necessidades e percepções dos clientes e, mais uma vez, transferir o conhecimento sobre as mudanças no novo produto à equipe de vendas. Em geral, isso acontece por meio da participação do planejamento de produto numa reunião para outro fim, ocupando parte da pauta com o assunto, e posterior registro por email a todos os envolvidos. A efetividade desta transferência de conhecimento é considerada mediana pelos profissionais da unidade de análise entrevistados.

f. No pós-venda, quando a venda é efetivada. Este é um processo de altíssimo valor em conhecimento para a empresa, tanto para equipe de planejamento de produto como de vendas. Nesta fase, é possível obter informações palpáveis sobre a aderência do produto à necessidade do cliente, seus resultados obtidos, percepções, satisfações ou insatisfações com o produto e o serviço prestados. No pós-venda, o conhecimento costuma ser compartilhado entre vendas e planejamento de produto em reuniões e por registros em emails de maneira não estruturada. No entanto, caso os profissionais envolvidos saiam da empresa ou mudem de função, este conhecimento se perde. Mesmo sendo reconhecido como um estágio de suma importância, os profissionais envolvidos avaliam sua transferência de conhecimento com efetividade baixíssima.

4.1.2 Processo de planejamento de produto

Assim como o mapeamento do processo de vendas, o processo de planejamento de produto foi levantado e investigado pelo pesquisador por meio de todas as técnicas de coleta de dados planejadas para a pesquisa conjuntamente. A Figura 14 demonstra este processo na unidade de análise.

O planejamento de um produto pode ter início de duas formas diferentes: por meio de demandas obtidas nas interações com o mercado que qualificam potenciais clientes, ou por meio de pesquisas de tendências do meio feitas pela própria equipe. As informações originadas destas duas fontes são *insights* e subsídios para a criação de novos produtos para o portfólio da empresa.

No caso da primeira possibilidade de início do processo, o próximo estágio consiste num *briefing* de vendas para planejamento de produto. Basicamente, é um detalhamento que orienta o desenvolvimento de produto promovendo informações sobre a necessidade de mercado identificada, a tendência na qual se inspira a ideia do produto, a qual segmento de clientes se destina, quais os resultados esperados, qual o período para comercialização, valores esperados de venda e outras informações que sejam pertinentes. Em geral, é uma etapa que acontece de diversas maneiras diferentes, como por exemplo conversas presenciais em reuniões, conversas informais, por telefone e via email.

A fase seguinte traduz-se no desenvolvimento do produto em si. O processo conta com o envolvimento de toda a equipe, mas é liderado por um dos membros que centraliza e acompanha as demandas relacionadas. Os profissionais utilizam diferentes ferramentas para a gestão do projeto, como cronogramas, documentos no diretório interno, reuniões presenciais e remotas, documentos com cálculos de precificação e emails. Estas ferramentas, além de serem muitas e não contribuírem para uma visão ampla do processo inteiro, são utilizadas de maneira descoordenada e conforme os hábitos de cada profissional. O desenvolvimento do produto considera as informações obtidas desde o início do processo e o conhecimento já existente sobre os clientes e o mercado local. No caso estudado, o produto é solução publicitária por meio da veiculação de mídia nos canais de comunicação da empresa. Esta oferta assume formato de documento formal para ser apresentado ao cliente.

O próximo estágio é a divulgação do produto internamente para as equipes de vendas. Esta etapa tem dois objetivos principais: ouvir as percepções dos vendedores sobre a efetividade do produto no mercado e capacitá-los para a venda, sanando possíveis dúvidas. A apresentação acontece em reunião formal dos dois times e as dúvidas e *feedbacks* são recebidos pela equipe de planejamento de produto. Depois, a apresentação também é enviada por email a todos os profissionais de vendas e fica disponível no diretório de rede interno.

Caso a equipe de vendas tenha considerações sobre o produto que alterem algo de sua natureza, o planejamento de produto faz os ajustes necessários na oferta e, em seguida, o produto é disponibilizado para que as abordagens de vendas sejam iniciadas. Caso não haja considerações neste momento, a etapa de ajustes é eliminada. Exemplos de alterações no produto considerando este segmento são valor de venda, período de veiculação, programação de mídia, público-alvo da comunicação, etc.

Após as abordagens aos clientes terem sido iniciadas pela equipe de vendas, os *feedbacks* do mercado começam a ser repassados pelos vendedores à equipe de planejamento de produto. Este é um estágio crítico no processo, já que são estes retornos que subsidiam um planejamento de produto mais efetivo. Na unidade de análise esta etapa não é realizada de maneira estruturada, e o conhecimento é repassado pelo meio mais conveniente a cada profissional, sem um processo de apoio consistente.

Caso a maioria dos *feedbacks* estejam sendo negativos, são promovidas mudanças no produto e ele é novamente apresentado aos clientes. Caso a maioria dos *feedbacks* estejam sendo positivos, entra-se no período de aguardo pelas respostas dos clientes a respeito da proposta.

A partir daí o processo se assemelha ao final do processo de vendas. Em caso de comercialização, passa-se à etapa de pós-venda. Caso contrário, o processo está encerrado.

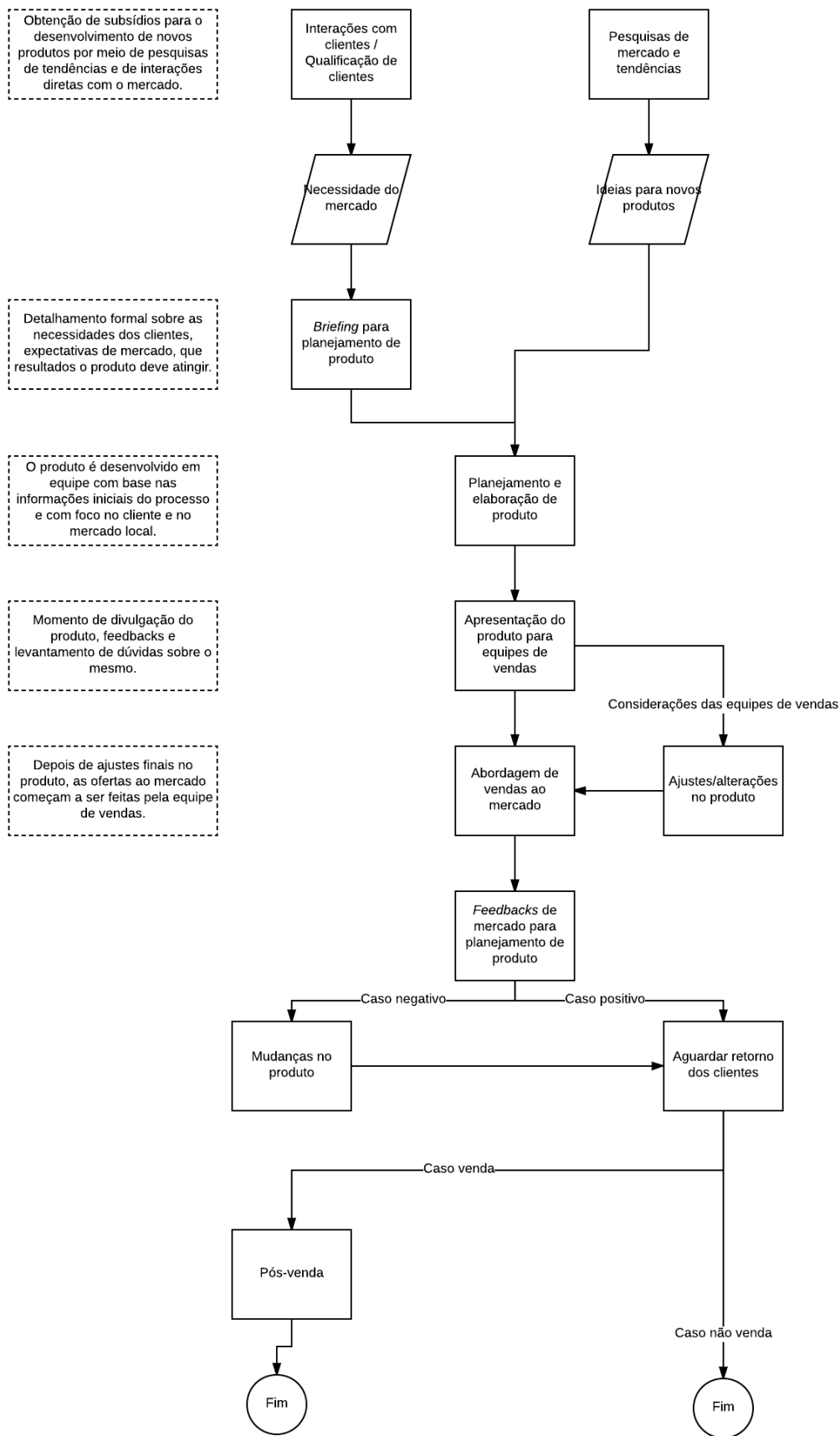


Figura 14 - Processo de planejamento de produto da unidade de análise
 Fonte: Elaborada pelo autor

A transferência de conhecimento por parte da equipe de vendas para contribuir com o processo de planejamento de produto ocorre:

a. Quando o planejamento de produto recebe um *briefing* da equipe de vendas. Neste momento, o conhecimento de mercado mais amplo e qualificado é essencial, pois contribui para que o produto atenda às necessidades reais de mercado e às expectativas de potenciais clientes. Além disso, o conhecimento sobre o próprio desenvolvimento de produto é importante: experiências anteriores, erros e acertos já passados e lições aprendidas podem promover a melhoria do processo e dos produtos. O conhecimento de mercado é obtido essencialmente por meio das reuniões e visitas que os vendedores realizam aos clientes e potenciais clientes. Ou seja, o conhecimento está retido com os vendedores que não possuem um processo estabelecido para seu compartilhamento e são o conhecimento principal para o planejamento do produto. No cenário diagnosticado, constatou-se que esta transferência pode se dar de diversas formas: conversas conjuntas nas reuniões formais entre os times, conversas informais entre membros dos times, sejam presenciais ou por telefone e registros por email de necessidades e *insights* obtidos externamente. As sondagens revelaram que esta transferência de conhecimento tem efetividade mediana, considerando que, apesar de ocorrerem recorrentemente, existem informações compartilhadas de maneira pouco clara ou até mesmo omitidas.

b. Quando a apresentação do produto é feita e a equipe de vendas repassa seu *feedback* e percepções. Assim como existe uma transferência de conhecimento por parte do planejamento de produto, também a equipe de vendas expõe suas percepções em relação ao produto apresentado. Ou seja, antecipam possíveis objeções dos clientes quanto à oferta e como pode-se melhorar a abordagem comercial e aderência do produto às necessidades de mercado. Assim, este estágio do processo se traduz numa verdadeira integração de conhecimentos que beneficiam os desempenhos de ambas as equipes. A divulgação do produto em si é documentada e fica disponível a todos os envolvidos. No entanto, os debates existentes sobre o produto neste momento pré-venda acontecem em reuniões sem registro ou ferramenta de apoio para tal, apenas anotações individuais conforme o desejo de cada participante. Como já relatado no processo de vendas, a transferência de conhecimento neste estágio é considerada efetiva pelas equipes.

c. Quando os *feedbacks* de mercado são repassados pelos vendedores ao planejamento de produto. Este também é um processo crítico, dado que tem o potencial de enriquecer e subsidiar o processo de planejamento de outros produtos futuros, além de promover o aprendizado com erros e acertos presentes. Estes retornos são dados pelos vendedores da maneira mais conveniente à rotina do período. Podem acontecer por telefone, por meio de conversas informais entre membros das equipes, em reuniões com as equipes completas ou via email. Em função da falta de um processo consistente para apoiar esta etapa, a transferência de conhecimento tem efetividade baixa relatada pelos profissionais.

d. No estágio de pós-venda, quando acontece a comercialização do produto. Reconhecidamente um momento de elevado valor para ambas as equipes, nesta etapa são obtidos os retornos dos vendedores sobre as impressões dos clientes a respeito do produto, nível de satisfação, resultados alcançados, problemas enfrentados, real atendimento do produto às necessidades e outros. No item 4.1.1 foi descrito como acontece esta transferência de conhecimento na unidade de análise e a avaliação negativa sobre sua efetividade.

4.1.3 Mecanismos para a transferência de conhecimento

Conforme exposto no capítulo 3, foram observados na unidade de análise os mecanismos e ferramentas para a transferência de conhecimento de modo a diagnosticar sua existência e uso adequado ou não adequado. A observação destes mecanismos e seu registro no diário de pesquisa visaram identificar oportunidades de melhoria no processo e obter subsídios para o desenvolvimento do objetivo geral do presente trabalho. Esta seção descreverá o diagnóstico de cada um dos itens observados.

4.1.3.1 Email corporativo

O email corporativo é a principal ferramenta de comunicação entre os membros das equipes de vendas e de planejamento de produto. O mesmo pôde ser observado também nas interações com quaisquer outras áreas da organização. Considerando a

rotina predominantemente externa dos vendedores, o email é o meio mais utilizado para formalização de comunicados e compartilhamento de informações.

O pesquisador observou que a utilização desta ferramenta é efetiva na medida em que são rapidamente lidos e respondidos pelos membros de ambas as equipes, proporcionando agilidade ao processo. No entanto, há ruídos no seu uso quando a mensagem a ser transmitida exige um aprofundamento maior e levanta dúvidas por parte dos receptores. Um exemplo disso é a apresentação de novos produtos e seu compartilhamento com vendas. Soma-se a isso o fato dos endereços de email serem pessoais. Ou seja, quando um profissional é desligado da empresa, todo o seu registro histórico é perdido.

4.1.3.2 Rede interna

O diretório na rede interna da empresa serve, na prática, como repositório de informações. Cada equipe possui suas pastas próprias e acesso às demais áreas de maior relacionamento.

O armazenamento de documentos nesta rede interna apresenta duas principais finalidades. Uma delas é simplesmente a guarda de documentos para registro histórico e possibilidade de consulta de maneira simples e ágil de projetos, atas e outras informações relacionadas aos processos da equipe. A outra é a disponibilização de documentos entre equipes diferentes como, por exemplo, disponibilizar ao comercial as apresentações de produtos, tabelas de preços e outros materiais que necessitem com frequência.

Um ponto negativo deste mecanismo para a unidade de análise estudada, é que esta rede não pode ser acessada de um computador de fora da organização e, portanto, restringe o acesso para os profissionais de vendas quando estão em visitas ao mercado.

4.1.3.3 Intranet

A intranet, assim como a rede interna, tem como principal função servir como repositório de informações e documentos que precisam estar ao alcance de todos. Esta sobreposição entre as duas ferramentas, no entanto, ocasiona frequentemente a falta de atualização de uma em detrimento da outra.

Considerando que nenhuma delas pode ser acessada de fora da organização, o ideal é que a disposição de documentos e informações entre planejamento de produto e equipe de vendas fique concentrada em apenas uma delas.

Adicional a isso, no cenário diagnosticado a intranet é melhor utilizada pelas áreas corporativas da empresa que se relacionam com todos os colaboradores, como recursos humanos e área administrativa.

4.1.3.4 Telefone e mensagem de texto

Assuntos de trato mais imediato são abordados muitas vezes ao longo do dia via telefone ou mensagens de texto pelo celular entre os integrantes do planejamento de produto e os vendedores enquanto estão em visitas externas.

Os meios são efetivos, dado que promovem alta agilidade na resolução de problemas e na transmissão e troca de informações que exigem rapidez. No entanto, falham em não manter histórico e registro dos acordos e das soluções encontradas pelos interlocutores naquela situação. Por isso, é comum também que existam conflitos de entendimento e ruídos na transmissão das mensagens.

4.1.3.5 CRM

O chamado *Customer Relationship Management* é realizado numa plataforma web adquirida para este fim específico e de acesso irrestrito aos membros das equipes de vendas e de planejamento de produto. Neste sistema, são geridos todos os contatos de clientes e seus decisores e influenciadores de compra, bem como o registro de processos de vendas que os envolvem detalhados em etapas e valores de proposta.

A plataforma permite registro de uma ampla gama de informações, como por exemplo, o motivo de um cliente ter negativado a oferta do produto. No entanto, a não obrigatoriedade do preenchimento para avançar até a próxima etapa na plataforma faz com que, na maioria dos casos, não sejam encontradas todas as informações devidamente descritas. Ademais, existe uma percepção cultural de que sistemas de CRM existem para exercer controle e fiscalização sobre os profissionais, e não para facilitar uma série de processos. Esta percepção é relatada por um dos Analistas entrevistados que expôs que “há a ideia de que o CRM é uma ferramenta de controle,

já que consegue mostrar aos gestores tudo aquilo o que está ou não está sendo feito, quando na realidade o CRM poderia ser utilizado como ferramenta de trabalho até individual”.

4.1.3.6 Base de dados comerciais

O sistema próprio da empresa que faz a gestão das vendas, faturamento e registros de anúncios de todos os clientes é uma rica fonte de informações para equipes de vendas e de planejamento de produto. Apesar de poder ser considerado também um repositório, as informações ali disponíveis precisam ser exportadas e tratadas para obtenção das análises desejadas.

A base de dados é muito utilizada por ambas as equipes para estudos sobre comportamento de investimento de clientes individualmente ou segmentos como um todo e são tratadas em conjunto nas reuniões formais.

4.1.3.7 Reconhecimento e recompensa

Na organização onde se encontra a unidade de análise não existem mecanismos estruturados que promovam reconhecimento ou recompensa para iniciativas de transferência de conhecimento. Iniciativas que eventualmente ocorram de modo formal, são parabenizadas e bem vistas. No entanto, são inexistentes incentivos claros. Isso faz com que os profissionais, quando imersos em tarefas de rotina e agendas atribuladas, nem sempre priorizem ações relacionadas a este tema.

4.1.3.8 Comunicação clara da empresa

Entre diretoria, gestores e equipes de trabalho é comum discutir-se a importância da transferência de conhecimento e os problemas identificados por sua ausência. Existe, portanto, clareza quanto à relevância deste processo e suas contribuições para o planejamento de produto e para vendas.

No entanto, a comunicação clara por parte da empresa nos momentos formais de discussão estratégica e direcionamento dos times não aborda o conhecimento como recurso estratégico da organização e sobre como deve ser gerido.

4.1.3.9 Avaliação de desempenho

Existe na organização um processo estruturado e formal de avaliação de desempenho. Este processo é executado com disciplina por toda a organização e serve como principal base para a gestão de consequências liderada pela área de recursos humanos. No entanto, a avaliação de desempenho não considera em seus critérios e acordos nenhum aspecto relacionado à transferência ou gestão de conhecimento.

4.1.3.10 Socialização entre as pessoas

Mecanismos de socialização entre as pessoas são muito frequentes na unidade de análise. É praticamente diária a socialização entre membros da equipe de planejamento de produto e da equipe de vendas por meio de cafés, almoços e conversas informais no intervalo de trabalho. Com menor frequência, mas ainda com regularidade, são realizados encontros comemorativos fora do ambiente laboral, como jantares em comemoração aos aniversariantes e *happy hours* em celebração ao sucesso de grandes projetos.

Estes momentos de socialização contribuem muito para aprimorar as relações de confiança entre os profissionais e promover a proximidade entre aqueles que não tiveram contato mais frequente na rotina de trabalho. Além disso, são também desenvolvidos empatia e sentimento de pertencimento ao grupo.

A Figura 15 traz o resumo da observação do pesquisador quanto aos itens abordados. Descrições mais aprofundadas e relatos de situações vivenciadas sobre cada um deles foram registradas no diário de pesquisa.

Mecanismos transferência de conhecimento	Existe e é utilizado adequadamente	Existe, mas não é utilizado adequadamente	Não existe	Observações
Reconhecimento /recompensas			x	
Comunicação clara da empresa		X		Apenas fala-se sobre a importância.
Avaliação de desempenho		X		Não considera aspectos de transferência de conhecimento.
Socialização entre as pessoas	X			É frequente e contribui para o processo.
Email	X			Muito utilizado, dá agilidade a alguns comunicados.

Mensagem de voz	X			Dá agilidade, porém, perde-se histórico.
Teleconferência	X			
Videoconferência	X			
Listas de discussão			X	
Bases de dados		X		Nem tudo é registrado corretamente.

4.1.4 Fatores de influência à transferência de conhecimento

A compreensão sobre os fatores de influência à transferência de conhecimento, já estudados no capítulo 2, é primordial para que seja possível identificar as melhores

Figura 15 - Mecanismos de transferência de conhecimento observados
Fonte: Elaborada pelo autor

maneiras de promover a transferência de conhecimento adequada na unidade de análise. Sendo assim, os fatores foram investigados pelo pesquisador por meio das três técnicas de coleta de dados definidas. Esta seção descreverá o diagnóstico relacionado a cada um deles.

4.1.4.1 Tempo

O fator tempo foi identificado claramente como aquele que mais gera interferência nos processos de transferência de conhecimento na unidade de análise. Como relatou um dos executivos de vendas, “existem semanas em que temos tantos compromissos externos com clientes, que não conseguimos tempo nem para cumprir as tarefas internas mais básicas”. O fato de os vendedores se envolverem em todos processos de pré-vendas, vendas e pós-vendas, além das ações de relacionamento, faz com que a rotina de visitas fora da empresa seja muito intensa. Desta forma, o tempo para interações com a equipe de planejamento de produto torna-se restrito e, em algumas épocas do ano, se resume às reuniões fixas.

Quando os profissionais estão fisicamente dentro da empresa, existe a sobrecarga de tarefas acumuladas a serem executadas. Estas tarefas envolvem agendamento de reuniões, elaboração de propostas, processos de faturamento, retorno aos clientes, resolução de problemas de operação comercial, revisão de

materiais de pós-vendas, registros no CRM, previsão de faturamento dos períodos futuros, revisão de funil de vendas, etc. Quando esta sobrecarga é superior ao tempo de trabalho disponível pelo profissional, algumas tarefas deixam de ser executadas ou são executadas com atraso. Neste cenário, iniciativas de transferência de conhecimento não são priorizadas, visto que existe a percepção de que outras atividades possuem maior contribuição direta com resultados em vendas.

O pesquisador observou, ainda, que o fator tempo compromete a qualidade da transmissão de conhecimento, já que muitas vezes as interações acontecem com pressa ou com interrupções. A pressa é observada nos dias com muitas reuniões ou compromissos agendados. Nestes casos, os profissionais costumam estar preocupados com os compromissos que estão por vir ou entregas necessárias para o dia. É comum observar os profissionais dedicados a outros assuntos no computador ou no celular enquanto acontece um momento de transferência de conhecimento formal numa reunião.

As interrupções a estes momentos também acontecem com relativa frequência. Elas se apresentam em forma de ligações no celular, ligações no telefone fixo do local, outros profissionais adentrando a reunião para falar com algum dos participantes, conversas paralelas entre os participantes e outros.

4.1.4.2 Poder

O poder, que influencia a disposição dos profissionais em compartilharem seus conhecimentos com os demais, apresenta dificuldade em ser adequadamente investigado nas interações com os profissionais dado que é um aspecto altamente subjetivo. No entanto, o período de observação participante permitiu ao pesquisador presenciar nas situações da rotina de interação entre as áreas a presença deste fator. Foi constatado que o poder exerce influência na transferência de conhecimento, podendo esta influência ser negativa ou positiva dependendo do perfil comportamental do profissional que o detém.

O efeito do poder é negativo quando o profissional acredita que a retenção do conhecimento o torna indispensável e venerado na organização, justamente por não haver outro profissional com esta mesma capacidade. A consequência disso é um profissional que mantém apenas consigo o conhecimento que possui e oferece resistência a compartilhá-lo abertamente com os demais. Por outro lado, o efeito é

positivo quando o profissional sente que se torna reconhecido e respeitado quando compartilha seus conhecimentos, como uma espécie de autopromoção perante os colegas e demais departamentos. Isso faz com que o profissional esteja sempre disposto e busque maneiras de transferir e integrar seu conhecimento aos demais e, assim, ser bem visto pelas equipes. Além disso, o profissional também percebe que se beneficia pela evolução do conhecimento quando integrado às vivências e conhecimentos dos colegas.

4.1.4.3 Linguagem

A linguagem é um fator de alta influência na transferência de conhecimento em grupos de projeto multinacionais, quando o idioma se torna uma importante barreira a ser transposta. Isso também acontece em projetos de alta especificidade técnica, quando os termos e jargões característicos de determinada área de conhecimento influenciam o entendimento entre os indivíduos ou grupos.

No caso da unidade de análise, em nenhum momento a linguagem manifestou-se como um fator de influência à transferência do conhecimento. Pode-se concluir, inclusive, que a linguagem utilizada envolvendo os termos técnicos sobre o produto e jargões do mercado de mídia e comunicação são muito claros e consolidados entre as equipes. Além disso, são facilmente captados por profissionais novos.

4.1.4.4 Confiança

Assim como o fator linguagem, a confiança foi percebida de maneira positiva pelo pesquisador na observação participante e também nas sondagens com os profissionais. Foi relatado por um dos analistas que “a confiança existe numa via de mão dupla entre as equipes. Sinto que a equipe de vendas confia em nós e nós não só confiamos neles, como precisamos de seus conhecimentos para evoluir”. A necessidade que as equipes possuem uma da outra para terem efetividade em seus resultados e atingirem níveis de excelência é clara para todos os profissionais, e acaba por promover a relação de confiança existente entre seus membros.

Foi identificado pelo pesquisador que, além desta necessidade, os momentos de integração envolvendo os membros das duas equipes são extremamente valiosos para solidificar as relações de confiança. Momentos como almoços, *happy hours*,

cafés e comemorações extrapolaram o âmbito estritamente profissional das relações e aproximaram as pessoas.

4.1.4.5 Clima e cultura organizacional

Clima e cultura organizacional podem tornar o ambiente mais ou menos propício à transferência de conhecimento entre os profissionais, já que definem, mesmo que de modo informal, aquilo o que é valorizado pela organização e como se dão as relações entre indivíduos e equipes. Foi observado que o ambiente da unidade de análise é extremamente competitivo, considerando o cenário de alta concorrência enfrentado pelas empresas de mídia em geral. A pressão por resultados é, portanto, elemento constante na rotina das equipes de mercado. O foco competitivo, no entanto, é voltado para os resultados do negócio, e não dentro da própria empresa.

Os resultados são mensurados em diferentes níveis: da organização, das unidades, das equipes e dos indivíduos. Os indicadores são validados e as metas acordadas embasam a avaliação de desempenho dos colaboradores e a gestão de consequências. Isso reflete a cultura de meritocracia e foco em resultados da empresa.

Este viés cultural incita a união das equipes em prol de resultados em comum. Ou seja, o espírito colaborativo mostrou-se presente como um facilitador da transferência de conhecimento entre pessoas e times.

A Figura 16 sintetiza os itens observados pelo pesquisador a respeito dos fatores de influência à transferência de conhecimento. Assim como os demais pontos observados, o diário de pesquisa manteve registros mais detalhados e relatos de situações vivenciadas quanto aos temas.

Fatores de influência à transferência de conhecimento	Resumo das observações
Tempo	Rotina de sobrecarga e compromissos externos.
Poder	Relacionado ao perfil de cada profissional.
Linguagem	Adequada e alinhada entre as equipes.
Confiança	Solidificada pelas ações de integração.
Clima/cultura organizacional	Ambiente competitivo, focado em resultados para o negócio.

Figura 16 - Fatores de influência à transferência de conhecimento observados
Fonte: Elaborada pelo autor

4.1.5 Momentos e formas de transferência de conhecimento

4.1.5.1 Momentos formais de transferência de conhecimento

Reuniões são a principal maneira de promover a comunicação e o alinhamento entre as duas equipes, tanto nos assuntos relacionados a conhecimento como nas questões operacionais de rotina. As principais reuniões recorrentes são a reunião quinzenal da equipe comercial, a reunião de gestão comercial, a reunião semanal de planejamento de produto e o comitê diretivo de negócios. Outras reuniões fixas existem, porém, não serão analisadas neste trabalho por não contribuírem na relação entre planejamento de produto e equipe de vendas.

A reunião quinzenal da equipe comercial tem participação de alguns membros do planejamento de produto. Nesta reunião são discutidos assuntos relacionados ao processo de venda em clientes específicos, apresentados novos produtos e levantadas dúvidas e questionamentos entre ambas as áreas. Este encontro também contribui para que o planejamento de produto obtenha mais detalhes sobre as percepções do mercado sobre os produtos e seus resultados, bem como *feedbacks* de clientes. Além disso, o momento permite que o planejamento de produto forneça explicação mais detalhada sobre novos produtos. As trocas de conhecimento existentes nesta reunião não são feitas de maneira estruturada, e seus registros permanecem no âmbito individual dos profissionais.

A reunião de gestão comercial é semanal e envolve os gestores de vendas, de planejamento de produto e de outras áreas de apoio comercial. Neste fórum são atualizados os resultados da semana anterior e previsão da semana vigente com foco em comercialização. São discutidos também, a nível estratégico, os planejamentos sobre produtos novos e customizados e problemas pontuais com clientes que possam ser tomados como aprendizado pelos demais. Diretrizes da direção são compartilhadas com os gestores das áreas neste momento.

O comitê diretivo de negócios é uma reunião de alguns dos gestores e a diretoria comercial com a diretoria geral. Esta reunião é focada em resultados econômicos da área e em diretrizes estratégicas de médio e longo prazos. Neste momento, são comentadas movimentações do mercado de comunicação e mídia e assuntos institucionais.

4.1.5.2 Momentos informais de transferência de conhecimento

Interações fora do ambiente de trabalho ou dentro dele, mas que não caracterizem contatos apenas funcionais, são também extremamente relevantes na compreensão sobre as maneiras como o conhecimento é transferido e integrado em organizações. Na unidade de análise, os momentos informais são frequentes e podem beneficiar ou prejudicar os processos de transferência de conhecimento e sua efetividade.

4.1.5.3 Almoços e intervalos

Em função da proximidade física das estações de trabalho dos profissionais de vendas e os de planejamento de produto, os almoços ou cafés nos intervalos da jornada de trabalho são frequentes. Inevitavelmente estas interações informais transformam-se em momentos de transferência de conhecimento, especialmente de vendas para planejamento de produto, quando se fala sobre cenários e perfis dos clientes, situações de vendas, expectativas e experiências.

4.1.5.4 Conversas informais

Além das reuniões formais, ao longo da semana muitas conversas informais pessoais e remotas acontecem entre os profissionais de vendas e planejamento de produto. Estas conversas que são, na maioria das vezes, não estruturadas, acabam configurando momentos de troca de conhecimentos longe do grande grupo.

4.1.5.5 Confraternizações

Confraternizações das equipes, apesar de não serem processos de trabalho, muitas vezes contém conversas relacionadas ao ambiente profissional. É comum que nestes momentos sejam expostas percepções e/ou opiniões da equipe de vendas que podem influenciar os pensamentos do planejamento de produto e vice-versa. Cabe

ressaltar que todos os momentos informais de interação se mostraram muito mais repletos de viés de personalidade do que os momentos formais.

4.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Na seção 4.1 foi descrito o diagnóstico da unidade de análise no que diz respeito aos itens pesquisados pelo presente trabalho, alinhados aos seus objetivos geral e específicos.

Na seção 4.2 serão expostas as oportunidades de melhoria nos processos da unidade de análise com objetivo de aprimorar a transferência de conhecimento entre equipes de planejamento de produto e de vendas e, conseqüentemente, contribuir para o desempenho organizacional de ambas. Estes apontamentos serão feitos com base no diagnóstico já exposto e nas referências acadêmicas sobre o tema e serão divididos em oportunidades de melhoria em processos e ferramentas.

4.2.1 Processos

As oportunidades de melhoria sugeridas visam alavancar a transferência de conhecimento nos processos de vendas e de planejamento de produto da unidade de análise da presente pesquisa.

A primeira oportunidade de melhoria é em relação ao entendimento do próprio processo por parte dos profissionais integrantes das equipes. É sugerido que o processo seja formalmente atualizado, revisado e compartilhado com todos. Será uma grande evolução caso nele sejam incluídos marcos relacionados às informações e conhecimentos que precisam ser abordados e levantados nas etapas necessárias. Esta melhoria fará com que a transferência e gestão geral do conhecimento façam parte do processo e passem a incorporar gradativamente as rotinas das equipes de maneira estruturada.

Quanto ao processo de vendas, existem grandes oportunidades de melhoria que podem ser facilitadas utilizando o CRM como ferramenta de apoio, considerando que é uma plataforma de acesso permitido aos profissionais das duas equipes.

A transferência de conhecimento na etapa de qualificação dos clientes, dentro do processo de vendas, pode ser aprimorada tornando-a estruturada e sendo realizada por meio do CRM da empresa. Com esta nova maneira de realizar a qualificação de clientes, o potencial cliente pode ser imediatamente inserido no CRM juntamente com seus registros de qualificação. Isso favorece também as consultas futuras e compreensão do histórico deste cliente, que fica disponível para visualização e edição por parte tanto de vendas como de planejamento de produto.

No momento em que a equipe de planejamento de produto inicia a elaboração de um produto, atividade iniciada em função de uma demanda comercial, os conhecimentos de mercado das equipes de vendas são determinantes para a assertividade do produto ao potencial de consumo existente. Desta forma, a oportunidade de melhoria está no aprimoramento do modelo de *briefing*. Sugere-se que seja feito em formato de documento e que contenha os principais questionamentos que devem ser conduzidos nesta etapa do processo, devendo ser obrigatoriamente preenchido como requisito para que o trabalho da equipe de planejamento de produto comece. É pertinente que este documento componha o histórico do projeto posteriormente.

O retorno do cliente sobre o produto apresentado, efetivando ou negando a venda, é rico em conhecimento para ambas as equipes envolvidas. A sugestão para que haja a transferência adequada deste conhecimento internamente é que exista um gatilho obrigatório no CRM quando o profissional de vendas classifica a venda como realizada ou perdida. O campo de “motivos ou *feedbacks*” deve tornar-se obrigatório para que seja possível dar continuidade ao processo na plataforma.

O *feedback* dos clientes na etapa de pós-venda, também considerado fator crítico de sucesso para que o processo de novos produtos seja aprimorado, permite à empresa conhecer o que funciona e não funciona no mercado, do que os clientes gostam ou não gostam, de que forma eles obtêm melhores resultados com as soluções de comunicação propostas, o que costuma dar certo ou errado. Sendo assim, a sugestão é todos os resultados sejam registrados no CRM e constem no histórico dos clientes e dos produtos. Adicional a isso, a responsabilidade pela coleta destes retornos pode passar a ser do planejamento de produto e constar em suas métricas de avaliação de desempenho, garantindo que esta tarefa seja executada em todas as comercializações.

Voltando as atenções para o processo de planejamento de produto, nota-se que muitas práticas de gestão de projetos tradicionais podem contribuir com um melhor desempenho da equipe e sua produtividade. Sendo assim, é sugerida uma adequação das rotinas para que se aproximem das etapas de gestão de projetos já conhecidas.

As origens de um desenvolvimento de produto devem ser adequadamente registradas para manutenção do histórico e composição de lições aprendidas. Sugere-se que haja uma reunião de *kick off* para todo novo produto desenvolvido e que, nesta reunião, as demandas e necessidades de mercado sejam compreendidas e validadas. Caso isso não seja possível em função da disponibilidade de agenda, elas devem ser ao menos repassadas e seu entendimento confirmado.

Após a apresentação do novo produto à equipe de vendas, momento crucial de transferência de conhecimento para que as comercializações sejam mais efetivas, sugere-se compartilhar as respostas para as principais dúvidas, críticas e discussões sobre o produto por email a todos os envolvidos. O email é a ferramenta sugerida dada a facilidade dos vendedores em consultá-lo externamente e ao hábito já consolidado de sua utilização.

Os *feedbacks* de clientes e da própria equipe de vendas são insumos essenciais para a equipe de planejamento de produto e, no cenário diagnosticado, pode-se perceber que o processo ainda evolui muito informalmente e de maneira não estruturada. Sendo assim, sugere-se incluir nas rotinas entre vendas e planejamento de produto uma reunião recorrente focada em *feedbacks*, de modo que haja atenção dedicada a este assunto. Caso não seja possível estabelecer uma reunião para este fim, em função das agendas já existentes, que este assunto se torne pauta fixa de uma das reuniões recorrentes e seja executada com disciplina periodicamente.

A fim de consolidar os ajustes de processo de planejamento de produto, é primordial a prática de registros de acertos e erros, ou lições aprendidas. Estas lições podem ser discutidas entre os membros da equipe ao final de cada projeto e, assim, consolidar um conhecimento rico sobre o sucesso ou fracasso de novos produtos no mercado em questão.

4.2.2 Ferramentas

Ao longo da observação participante o pesquisador conseguiu identificar que a adoção de algumas ferramentas, ou adequação do uso das já existentes, pode alavancar a agilidade e a efetividade dos processos, além de servir de apoio para que suas etapas sejam de fato executadas. Neste item serão apontadas as oportunidades de melhoria nesse sentido, buscando sempre adequação real ao diagnóstico da unidade de análise.

Uma das primeiras adequações deve ser em relação ao uso dos emails, que hoje concentram nos indivíduos muita troca de informações que posteriormente são perdidas ou ficam sob posse de uma única pessoa. Foram observadas situações em que um profissional saiu da empresa ou mudou de departamento e os processos sob sua responsabilidade, bem como as lições já aprendidas com os mesmos, tiveram que ser quase que totalmente reiniciados. Isso configura não só perda de tempo de evolução e retrabalhos, como também possíveis impactos no melhor desempenho do time em relação ao desenvolvimento de novos produtos mais efetivos. A sugestão é, então, que haja um email genérico da equipe acessível a todos. Este endereço deve ser utilizado nos casos de comunicações e processos comuns aos membros do time e que perpassam várias etapas do planejamento de produto.

A sobreposição de funções entre o diretório de rede interno da organização e sua intranet foi identificada no diagnóstico e pode ser um ponto de simplificação nos repositórios de informações. Sugere-se, pela facilidade de uso e hábito dos profissionais das equipes, que se defina o diretório de rede interno como repositório único e centralizados das informações de interesse e troca entre vendas e desenvolvimento de produto. As pastas podem e devem ser reorganizadas e readequadas aos ajustes de processos sugeridos.

Outra importante ferramenta já existente na organização e que pode ter sua utilização aprimorada para beneficiar ambas as equipes é o CRM. A empresa já possui a plataforma online utilizada para gestão do relacionamento com os clientes, e o conhecimento sobre como utilizá-la já é existente. A oportunidade de melhoria com a ferramenta CRM é que seu uso esteja alinhado aos ajustes dos processos de vendas e de planejamento de produto, sendo visto como a principal ferramenta de apoio a

ambas as equipes, na medida em que promove um foco de mercado ainda maior e pode estabelecer marcos definidos nas etapas dos processos.

A plataforma é customizável, de modo que sincroniza suas etapas e informações com as etapas que a empresa realiza para relacionar-se com os clientes. A exigência de registros obrigatórios para que o profissional possa passar para a próxima etapa do sistema também é possível e, em momentos críticos de conhecimento, sugere-se que seja utilizada.

No âmbito de planejamento de produto, o sistema também poderá conter o histórico dos clientes aos quais cada produto foi ofertado, os retornos, *feedbacks*, efetividade em vendas e outros. Estas informações e também outras relacionadas aos clientes poderão ser consultadas e utilizadas pela equipe de planejamento de produto de maneira mais ágil e clara.

Conforme supracitado, práticas de gestão de projetos tradicionais podem contribuir para evolução do processo atual de planejamento de produto. Desta forma, há oportunidade de melhoria por meio da adoção de uma ferramenta online de gestão de projetos, que possa servir como apoio à organização, registros e compartilhamento entre os membros da equipe de planejamento de produto. Existem ferramentas gratuitas e online que podem ser utilizadas, como por exemplo a plataforma Trello. Na medida em que o processo se aprimorar ainda mais e se tornar mais complexo, podem ser adquiridas ferramentas específicas mais robustas.

Além das ferramentas tecnológicas, outros mecanismos importantes para a transferência de conhecimento revisados no referencial teórico podem e devem ser aproveitados como fomento à melhoria dos processos.

Um dos mecanismos essenciais é a comunicação clara por parte da empresa quanto à importância e à valorização da gestão do conhecimento. Existem reuniões e videoconferências da alta gestão da empresa com objetivo de fazer alinhamentos estratégicos com todos os colaboradores. Estes momentos devem, nos momentos adequados, abordar o conhecimento como ativo estratégico e valioso da empresa e das equipes, de modo que todos devam manter-se engajados em sua gestão adequada e utilização para agregar valor às suas atribuições.

A comunicação clara por parte da empresa pode também acontecer por meio da promoção de palestras sobre o tema, rodas de conversas com especialistas em gestão e transferência de conhecimento e o incentivo à leitura de livros e artigos relacionados. Estas comunicações em conjunto vão, ao longo do tempo, despertar

nova consciência a respeito do assunto e compreensão de sua importância para todos os profissionais em todos os departamentos.

O reconhecimento formal ou recompensas por iniciativas de transferência de conhecimento são ações de implantação simples, mas com efeitos notáveis, dada a cultura de meritocracia já existente na organização. A oportunidade de melhoria está na criação de campanhas de incentivo que reconheçam formalmente as iniciativas de transferência de conhecimento concebidas e executadas pelos colaboradores. Estas iniciativas podem ser ajustes em processos, adequação de ferramentas, promoção de momentos e formas de transferência de conhecimento, discussões e troca de vivências pertinentes entre indivíduos e departamentos, entre outras. Cada iniciativa pode ter uma pontuação e, ao final do período, recompensas adequadas à cada pontuação podem ser entregues aos profissionais.

O processo formal de avaliação de desempenho da empresa pode ser utilizado como mais um mecanismo de incentivo e reconhecimento às ações relacionadas à transferência de conhecimento. Como o processo já é realizado formalmente a cada seis meses, sugere-se que, para os profissionais da unidade de análise, seja incluída uma entrega relativa à transferência de conhecimento a cada ano. Esta entrega, assim como todas as demais, será avaliada e contará como requisito à avaliação geral do desempenho do profissional no período. Como a avaliação de desempenho é a base para gestão de consequência da empresa, incluindo promoções, este mecanismo despertará engajamento com as iniciativas acordadas por meio desta ferramenta.

4.3 PROPOSIÇÃO DO MÉTODO DE DIAGNÓSTICO DA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO ENTRE EQUIPES DE PLANEJAMENTO DE PRODUTO E DE VENDAS

Esta seção apresentará a proposta de método para auxiliar a diagnosticar a transferência de conhecimento entre as equipes de planejamento de produto e equipes de vendas no contexto de organizações do setor de mídia e comunicação. A representação gráfica do modelo (Figura 18) expõe o cenário vigente da unidade de análise ao mesmo tempo em que aponta as sugestões do autor para a melhoria do processo entre as equipes envolvidas.

Estas sugestões levam em consideração toda a base acadêmica investigada e o diagnóstico da unidade de análise, englobando mecanismos de transferência de

conhecimento, fatores de influência à transferência de conhecimento, tipos de conhecimento, momentos e formas de integração de conhecimento entre equipes, além do mapeamento dos processos das áreas estudadas que servem como base para a transferência de conhecimento entre as mesmas.

O modelo engloba as oportunidades de melhoria no processo atual já identificadas e descritas no decorrer do tópico 4.2 deste trabalho, e a adoção de melhores práticas no contexto do segmento de comunicação e mídia, segmento da unidade de análise.

O *workflow* proposto identifica, por meio de setas, onde e em qual sentido deve acontecer o fluxo de transferência de conhecimento em cada uma das etapas dos processos de planejamento de produto e de vendas. As cores na intersecção entre as etapas dos processos demonstram o nível de efetividade da transferência de conhecimento vigente. As colunas “tipo de conhecimento” e “abrangência” classificam os conhecimentos transferidos em cada uma das etapas em tático ou explícito e em individual ou coletivo, respectivamente. Em alguns casos, existe mais de um tipo de classificação para os conhecimentos. As colunas de F1 a F13 referem-se a ferramentas de gestão do conhecimento. O símbolo *check* em verde significa que a ferramenta já é utilizada naquela transferência de conhecimento específica. Já o símbolo alvo em azul significa que é uma ferramenta sugerida pelo autor a ser implementada no modelo.

A Figura 17 expõe o método graficamente.

Processo de planejamento de produto	Processo de vendas					Ferramentas																	
	Definição de clientes em potencial	Qualificação de clientes em potencial	Briefing para desenvolvimento de novo produto	Recebimento/apresentação do produto	Apresentações aos clientes	Retorno dos clientes	Pós-venda	Tipo de conhecimento	Abrangência	F1 - CRM	F2 - Documento de <i>briefing</i>	F3 - Lições aprendidas	F4 - Reunião de <i>kick off</i> de projeto	F5 - Email	F6 - Reunião presencial de equipes	F7 - Reunião presencial de <i>feedback</i>	F8 - Endereço de email da equipe	F9 - Diretório de rede	F10 - Plataforma de gestão de projetos	F11 - Intranet	F12 - Ata de reunião	F13 - Interações informais	
	TC de Planej. de Produto para Vendas	TC de Vendas para Planej. de Produto	TC efetiva	TC regular	TC insatisfatória	T	E	I	C	✓	🕒												
Pesquisa de tendências																							
Interações com clientes/qualificação de clientes	➡️	⬇️					T	I		🕒													✓
Recebimento do <i>briefing</i> para planej. de produto			⬇️				T/E	I		✓												🕒	✓
Planejamento e elaboração do produto											🕒	🕒				🕒					🕒		
Divulgação do produto para equipe de vendas			➡️				E	C					🕒	✓	🕒	✓			✓				
Recebimento de considerações da equipe de vendas			⬇️				T	C						✓									
Ajustes/alterações no produto				➡️			E	C															
Abordagens de vendas ao mercado				➡️			T/E	C		🕒				✓									
Recebimento de feedbacks do mercado							T	I/C		🕒													✓
Mudanças no produto				➡️			E	C		🕒			🕒				✓						
Aguardar retorno dos clientes																							
Pós-venda						➡️	T	I		🕒					🕒	🕒	✓				🕒	✓	

Figura 17 – Matriz de diagnóstico proposta
 Fonte: Elaborada pelo autor

4.4 DISCUSSÃO DO MÉTODO

O método de diagnóstico proposto na seção 4.3 foi apresentado para crítica e discussão com os profissionais capazes de contribuir com a construção inicial. Foram consultados um membro de cada um dos times envolvidos (analista de planejamento de produto e executivo de vendas) e dois gestores, com objetivo de avaliar o *workflow* construído e sugerir possíveis melhorias para sua melhor adequação e atendimento ao problema de pesquisa.

As principais sugestões dos profissionais envolvidos foram relacionadas à inclusão no método de mecanismos corporativos que devem embasar a transferência de conhecimento em todas as etapas dos processos, tais como: reconhecimento e recompensa, comunicação clara da empresa e avaliação de desempenho. Os relatos explicitam a crença de que uma valorização mais ampla do tema elevará a importância da adoção dos processos e ferramentas indicados.

Especialmente no caso de comunicação clara da empresa, acredita-se que o aprimoramento da transferência de conhecimento entre os times estudados passa por uma nítida compreensão dos benefícios que podem ser incorporados aos processos de ambas, bem como do posicionamento da organização e dos líderes a respeito destas práticas.

Foi também sugerida a criação de listas de discussão, que podem estar ancoradas no CRM ou nos próprios emails, para que possam ser consultados de maneira mais clara e ágil histórico de decisões tomadas e os argumentos para tal. O argumento para tal sugestão é a de que o simples registro ao longo dos projetos de desenvolvimento de produto nem sempre são suficientes para se ter a compreensão dos motivos que levaram a determinadas decisões e suas consequências e, assim, obter ganhos com conhecimento já adquirido.

Houve, além disso, o questionamento sobre a validade de haver um profissional em cada equipe responsáveis por liderar a implantação do método, visando garantir que os processos e a utilização das ferramentas mapeadas sejam executados adequadamente. Estes profissionais teriam o papel de checagem dos gatilhos de conhecimento necessários a cada etapa dos

processos das áreas envolvidas. Esta sugestão pode se mostrar efetiva por um período determinado de implantação, porém, a partir disso as práticas devem fazer parte das rotinas de todos. Caso contrário, haverá sobrecarga de poucos profissionais cobrando os demais, o que não faz sentido como resultado do método.

A Figura 18 demonstra como o método de diagnóstico foi revisado e ajustado considerando as discussões sobre o mesmo.

		Processo de vendas						Ferramentas																	
		Definição de clientes em potencial	Qualificação de clientes em potencial	Briefing para desenvolvimento de novo produto	Recebimento/apresentação do produto	Apresentações aos clientes	Retorno dos clientes	Pós-venda	Tipo de conhecimento	Abrangência	F1 - CRM	F2 - Documento de briefing	F3 - Lições aprendidas	F4 - Reunião de kick off de projeto	F5 - E-mail	F6 - Reunião presencial de equipes	F7 - Reunião presencial de feedback	F8 - Endereço de email da equipe	F9 - Diretório de rede	F10 - Plataforma de gestão de projetos	F11 - Intranet	F12 - Ata de reunião	F13 - Interações informais	F14 - Listas de discussão	
Processo de planejamento de produto	Pesquisa de tendências																								
	Interações com clientes/qualificação de clientes		↔↔					T	I	🌀														✓	
	Recebimento do <i>briefing</i> para planej. de produto			↔				T/E	I		✓												🌀	✓	
	Planejamento e elaboração do produto											🌀	🌀					🌀					🌀		🌀
	Divulgação do produto para equipe de vendas				↔			E	C					🌀	✓			🌀	✓		✓				
	Recebimento de considerações da equipe de vendas				↔			T	C						✓										
	Ajustes/alterações no produto					↔		E	C																
	Abordagens de vendas ao mercado					↔		T/E	C	🌀					✓										🌀
	Recebimento de feedbacks do mercado						↔	T	I/C	🌀														✓	
	Mudanças no produto					↔		E	C	🌀					🌀				✓						
	Aguardar retorno dos clientes																								
	Pós-venda						↔↔	T	I	🌀							🌀	🌀	✓				🌀	✓	
Processos corporativos de sustentação	Avaliação de desempenho							Checkpoints de implantação do modelo	Profissional responsável - equipe de vendas																
	Reconhecimento e recompensa								Profissional responsável - planejamento de produto																
	Comunicação clara								Gatilhos de conhecimento entre os processos																

Figura 18 – Matriz de diagnóstico revisada
 Fonte: Elaborada pelo autor

Conforme ilustra a Figura 18, foi incluída a ferramenta de listas de discussão para utilização nas etapas de planejamento do produto e abordagens ao mercado, estágios em que são gerados conhecimentos para compartilhamento e uso futuros.

Além disso, foram apontados como processos corporativos de sustentação ao modelo: a avaliação de desempenho, reconhecimento e recompensa e comunicação clara por parte da empresa como mecanismos que devem estar presentes e permear todos os estágios dos processos de vendas e planejamento de produto a fim de contribuir para a efetividade e o engajamento dos profissionais nas iniciativas de transferência de conhecimento.

Como sugestão a ser adotada por tempo determinado, é indicada a realização de *checkpoints* ao longo da interação dos processos para avaliar se os gatilhos de transferência de conhecimento por meio das ferramentas propostas estão sendo cumpridos antes de passar à fase seguinte do processo. Sugere-se, assim, que um profissional de cada equipe fique responsável por esta checagem durante o período de implantação do método.

Estes dois blocos de ações são processos de apoio, e não constituem atividades relacionadas especificamente aos processos de planejamento de produto ou vendas, mas têm o objetivo de suportar a execução efetiva do método considerando o diagnóstico elaborado.

4.5 PASSO A PASSO PARA APLICAÇÃO DO MÉTODO DE DIAGNÓSTICO

Com o objetivo de propiciar a aplicação do método proposto em outras organizações, é detalhado nesta seção o passo a passo de sua execução conforme método de diagnóstico de transferência de conhecimento desenvolvido no presente trabalho.

1º Passo: Mapeamento dos processos dos departamentos envolvidos

Devem ser detalhadas e descritas as etapas dos processos de cada uma das áreas a serem estudadas. Ferramentas digitais de apoio podem ser utilizadas para auxiliar o pesquisador a tornar a descrição dos processos mais clara e visualmente

compreensíveis. Bizagi e Lucidcharts Diagrams são exemplos de ferramentas que podem ser úteis neste processo.

2º Passo: Identificar os conhecimentos transferidos em cada etapa dos processos

O pesquisador deve identificar em cada uma das etapas dos processos se existe transferência de conhecimento por parte do outro departamento. Deve-se compreender que tipo de conhecimento é transferido, qual sua abrangência, como contribui com a etapa do processo, como é feita a transferência e quais as ferramentas utilizadas para tal. É necessário também que o pesquisador identifique, por meio da avaliação dos profissionais envolvidos nos processos, se a transferência de conhecimento em cada etapa é considerada satisfatória, regular ou insatisfatória.

3º Passo: Diagnóstico dos mecanismos e ferramentas de transferência de conhecimento

Devem ser observados todos os mecanismos e ferramentas utilizadas na organização para a transferência de conhecimento e como são utilizadas. Os registros no diário de pesquisa devem conter observações sobre:

- Ferramentas utilizadas para transferência de conhecimento;
- Reconhecimento e recompensa;
- Comunicação clara por parte da empresa;
- Avaliação de desempenho;
- Socialização entre pessoas;

Um resumo das observações pode ser elaborado, conforme modelo da Figura 15.

4º Passo: Diagnóstico dos fatores de influência à transferência de conhecimento

Devem ser observados e investigados como os fatores influenciam a transferência de conhecimento na organização, especificamente na relação entre as áreas consideradas. Os fatores a serem considerados são:

- Tempo;
- Poder;
- Linguagem;
- Confiança;
- Clima e Cultura Organizacional.

Um resumo das considerações pode ser construído conforme modelo das Figura 16.

5º Passo: Mapeamento dos momentos de formas de transferência de conhecimento

O pesquisador deve identificar, compreender e descrever em quais momentos ocorre transferência de conhecimento entre as áreas envolvidas e de que forma ocorre. É recomendado classificá-los em momentos formais e não formais.

6º Passo: Identificar as oportunidades de melhoria

Com base em todo o levantamento das etapas anteriores, o pesquisador deve identificar e apontar as oportunidades de melhoria na transferência de conhecimento entre as áreas. É recomendado classificá-las em melhorias em processos e em melhorias em ferramentas. Outros grupos de melhorias podem ser identificados de acordo com as características específicas da organização em análise.

7º Passo: Construção da matriz de diagnóstico

A matriz de diagnóstico, apresentada neste trabalho na Figura 12, deve receber as informações coletadas pelo pesquisador.

No primeiro quadrante devem ser elencados, na coluna, cada uma das etapas do processo da primeira área em linhas diferentes. Na linha, devem ser elencadas cada uma das etapas do processo da segunda área em colunas diferentes. Estes processos são aqueles mapeados no 1º Passo.

Na intersecção entre cada uma das etapas dos processos de ambas as áreas, deve ser identificado com setas na horizontal ou na vertical o fluxo de conhecimento de uma para a outra de acordo com as etapas em que ocorrem. A cor de fundo desta

intersecção deve ser preenchida em: vermelho, caso a transferência de conhecimento neste fluxo seja insatisfatória; amarelo, caso a transferência de conhecimento neste fluxo seja regular; ou verde, caso a transferência de conhecimento neste fluxo seja satisfatória.

A coluna seguinte refere-se ao tipo de conhecimento. Alinhadas a cada uma das intersecções onde os fluxos de conhecimento são apontados, as letras T e/ou E devem classificá-lo em tácito e/ou explícito.

Da mesma maneira, a coluna seguinte refere-se à abrangência do conhecimento transferido em cada uma das intersecções. Caso seja de abrangência coletiva, deve ser identificado com a letra C. Caso seja de abrangência individual, deve ser identificado com a letra I. Lembrando que pode haver mais de uma classificação para os conhecimentos transferidos no fluxo.

As colunas seguintes devem descrever ferramentas de transferência de conhecimento. Aquelas que já são utilizadas, devem ser identificadas com um símbolo *check* em verde alinhado à intersecção onde o fluxo de conhecimento está apontado. Já aquelas que são sugeridas pelo pesquisador, com base nas oportunidades de melhoria identificadas, devem ser identificadas com um símbolo alvo em azul.

8º Passo: Discutir o diagnóstico

Depois de elaborada a matriz de diagnóstico, ela pode ser levada para discussão com profissionais-chave das áreas envolvidas para discussão e aprimoramento das propostas de melhoria. Nesta pesquisa, por exemplo, foi sugerida a adoção de processos corporativos que sustentarão a transferência de conhecimento entre as áreas. Os exemplos apontados constam na Figura 18, abaixo da matriz de diagnóstico.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente Capítulo apresentará as conclusões obtidas pelo trabalho, explorando a efetividade no atingimento dos objetivos estabelecidos em seu início, bem como suas contribuições acadêmicas e práticas acerca do tema estudado.

Além disso, este Capítulo também apontará recomendações para pesquisas futuras, considerando as delimitações do presente trabalho e as discussões acerca do método proposto como resultado.

5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral desta dissertação foi propor um método para auxiliar o diagnóstico da transferência de conhecimento entre equipes de planejamento de produto e equipes de vendas no contexto de organizações do setor de mídia e comunicação, considerando que ambas precisam mutuamente de seus respectivos conhecimentos para trabalharem eficientemente e atingirem seus objetivos. Sendo assim, foi desenvolvida uma pesquisa-ação cujos resultados foram fragmentados nas seguintes etapas: diagnóstico, oportunidades de melhoria, proposição do método e discussão do método. Após isso, foi também detalhado um passo a passo para a aplicação do método de diagnóstico em outras organizações.

Para o atingimento deste fim, foram traçados quatro objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi identificar as principais etapas que compõem o processo de desenvolvimento de produtos especificamente para o setor de mídia e comunicação. Em atendimento a este objetivo, foi mapeado o processo da equipe de planejamento de produto na unidade de análise, descrito no Capítulo 4. Este mapeamento foi realizado por meio da convergência de dados obtidos por três métodos de coleta: observação participante, sondagens e análise documental.

O segundo objetivo específico foi identificar as principais etapas que compõem o processo de vendas especificamente para o setor de mídia e comunicação. Assim como no objetivo anterior, os estágios do processo de vendas foram mapeados e apresentados nos resultados.

Estes dois primeiros objetivos específicos serviram de base para a realização dos demais e permitiram a compreensão mais detalhada a respeito das especificidades dos processos de desenvolvimento de produtos e de vendas no segmento da organização.

O terceiro objetivo específico visou analisar quais as formas de interação entre os processos das duas áreas anteriormente descritos, identificando maneiras de transferência de conhecimentos entre os mesmos. Os métodos de coleta de dados em conjunto contribuíram para esta análise, de modo que puderam ser identificadas e descritas as formas com que o conhecimento se transfere entre as equipes estudadas, além do momento em que ocorrem. O atendimento a este objetivo permitiu ao pesquisador observar as barreiras e mecanismos de incentivo à transferência de conhecimento, bem como os principais gargalos e sucessos deste processo na unidade de análise. Assim, foi obtida parte dos subsídios para a construção do método proposto.

O quarto e último objetivo específico foi identificar ferramentas de transferência de conhecimentos adequadas à interação entre os dois processos analisados. Foram primeiramente mapeadas as ferramentas de transferência de conhecimento apontadas pela literatura e, em seguida, identificadas quais delas já estavam em uso e quais deveriam ser adotadas por se adequarem aos processos de transferência de conhecimento entre as áreas de planejamento de produto e de vendas. Esta identificação e sugestões foram englobadas pela proposta de método de diagnóstico apresentada no Capítulo 4 e têm o intuito de promover maior efetividade na transferência de conhecimento.

A contribuição prática do presente trabalho concentra-se no fato de que oferece um método aplicável que visa contribuir com o diagnóstico a respeito da transferência de conhecimento entre duas áreas que possuem importantes contribuições uma com a outra e podem impulsionar seus desempenhos por meio das interações de conhecimento. Este método, adequado a organizações do setor de comunicação e mídia, é um *workflow* prático e que busca tornar mais simples a compreensão acerca das melhores práticas nos processos das áreas estudadas. Ademais, a proposta visa impulsionar de fato a utilidade dos conhecimentos existentes como ativo valioso nas organizações.

Já no âmbito acadêmico, o estudo provoca o início de uma maior compreensão a respeito dos conhecimentos específicos destas áreas funcionais e suas interações.

Dada a escassez de estudos que relacionam o desenvolvimento de novos produtos à frente de vendas, suas relações de conhecimento começam a ser aprofundadas e abrem um leque de possibilidades de estudos futuros.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A partir da revisão de literatura, da pesquisa-ação aplicada e da discussão de seus resultados, podem ser recomendadas pesquisas futuras a fim de elevar o nível de conhecimento existente sobre o tema estudado.

Considerando que a presente dissertação consistiu numa pesquisa-ação realizada especificamente no ambiente de uma única organização, sugere-se que seja replicada em outras empresas. Além de permitir confirmar a validade do método em outras unidades de análise, é relevante aplicá-lo também em organizações de outros segmentos, de modo que possa ser adaptado e aproveitado por diferentes perfis de organizações.

Sabe-se, e foi assunto explorado no referencial teórico deste trabalho, que o conhecimento de mercado é essencialmente obtido pelas equipes de vendas por sua presença em campo e tem altíssima relevância para o processo de desenvolvimento de produtos. Sendo assim, recomenda-se que pesquisas futuras investiguem o impacto deste conhecimento na performance tanto de vendas como de projetos de novos produtos.

Nas delimitações do trabalho definiu-se que seriam estudadas apenas as interações entre as áreas de planejamento de produto e de vendas. No entanto, outros tipos de conhecimento existentes ou adquiridos são relevantes e exercem influência nos processos destas áreas. Sugere-se, portanto, que relações com outros agentes que possuem interações de conhecimento com estes processos sejam aprofundadas em estudos futuros.

Por fim, sugere-se como continuidade ao estudo do método proposto, que sejam pesquisados barreiras e resultados de sua implementação em ambientes organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS quarterly**, p. 107-136, 2001.
- ARAUJO, Luís César G. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ASHKENAS, Ron et al. **The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure**. John Wiley & Sons, 2015.
- ATUAHENE-GIMA, Kwaku. An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. **Journal of product innovation management**, v. 12, n. 4, p. 275-293, 1995.
- BACH, Volker; ÖSTERLE, Hubert (Ed.). **Customer Relationship Management in der Praxis: Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen**. Springer-Verlag, 2013.
- BARBALHO, Sanderson César Macedo et al. O impacto dos aspectos organizacionais sobre a percepção de melhoria em desenvolvimento de produtos. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 1-17, 2010.
- BETTENHAUSEN, Kenneth L. Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed. **Journal of management**, v. 17, n. 2, p. 345-381, 1991.
- BIAN, Lin. **The effects of cross-functional cooperation and competition on new product performance: how does knowledge management processes matter?**. 2007. Tese de Doutorado. City University of Hong Kong.
- BOLISANI, Ettore; SCARSO, Enrico. Information technology management: a knowledge-based perspective. **Technovation**, v. 19, n. 4, p. 209-217, 1999.
- BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução – A disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2005.
- BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. Product development: Past research, present findings, and future directions. **Academy of management review**, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.
- BOUNDS, Greg et al. **Beyond total quality management: Toward the emerging paradigm**. New York: McGraw-Hill, 1994.
- CAMPBELL, Alexandra J. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. **Industrial marketing management**, v. 32, n. 5, p. 375-383, 2003.

CARLILE, Paul R. A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. **Organization science**, v. 13, n. 4, p. 442-455, 2002.

CHENG, Lin Chih. Caracterização da gestão de desenvolvimento do produto: delineando o seu contorno e dimensões básicas. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto (CBGDP) 2000**. 2000. p. 1-9.

CLARK, Kim B.; FUJIMOTO, Takahiro. **Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry**. Harvard Business Press, 1991.

COLLINS, Christopher J.; SMITH, Ken G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of management journal**, v. 49, n. 3, p. 544-560, 2006.

COOPER, Robert G. The impact of new product strategies. **Industrial Marketing Management**, v. 12, n. 4, p. 243-256, 1983.

COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko J. Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. **Journal of product innovation management**, v. 12, n. 5, p. 374-391, 1995.

CROSS, Rob; PRUSAK, Laurence. The people who make organizations go—or stop. 2002.

DALKIR, Kimiz. Knowledge management in theory and practice. **McGill University**, 2005.

DANIEL SHERMAN, J.; BERKOWITZ, David; SOUDER, William E. New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 5, p. 399-411, 2005.

DAVENPORT, Thomar H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual – métodos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DAVENPORT, Thomas H.; DE LONG, David W.; BEERS, Michael C. Successful knowledge management projects. **Sloan management review**, v. 39, n. 2, p. 43, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual. **Rio de Janeiro: Campus**, 1998.

DAYTON, Doug. **Selling Microsoft**. Adams Media Corporation, 1997.

DIXON, Nancy M. **Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know**. Harvard Business School Press, 2000.

- DONNELLON, Ann. Crossfunctional teams in product development: Accomodating the structure to the process. **Journal of Product Innovation Management**, v. 10, n. 5, p. 377-392, 1993.
- DOUGHERTY, Deborah. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. **Organization science**, v. 3, n. 2, p. 179-202, 1992.
- DRUCKER, Peter. 1985. **Inovação e Espírito Empreendedor: práticas e princípios**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DU, Rong; AI, Shizhong; REN, Yuqing. Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. **Expert systems with Applications**, v. 32, n. 1, p. 38-46, 2007.
- ERNST, Holger; HOYER, Wayne D.; RÜBSAAMEN, Carsten. Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 5, p. 80-92, 2010.
- FOSS, Nicolai J.; PEDERSEN, Torben. Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. **Journal of International Management**, v. 8, n. 1, p. 49-67, 2002.
- GALÃO, Fabiano Palhares; CRESCITELLI, Edson. A Determinação do Orçamento da Comunicação de Marketing em Grandes Anunciantes. **REMark**, v. 14, n. 3, p. 335, 2015.
- GARVIN, David A. Building a learning organization. **Org Dev & Trng, 6E (Iae)**, v. 274, 1985.
- GHOBADI, Shahla; D'AMBRA, John. Knowledge sharing in cross-functional teams: a coopetitive model. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 2, p. 285-301, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GILBERT, Myrna; CORDEY-HAYES, Martyn. Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation. **Technovation**, v. 16, n. 6, p. 301-312, 1996.
- GOH, Swee C. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. **Journal of knowledge management**, v. 6, n. 1, p. 23-30, 2002.
- GOMAN, Carol Kinsey. Five reasons people don't tell what they know. **Knowledge Management CRM Magazine**, 2002.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

GOODMAN, Paul S.; DARR, Eric D. Exchanging best practices through computer-aided systems. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 2, p. 7-18, 1996.

GRANER, Marc; MIßLER-BEHR, Magdalena. Key determinants of the successful adoption of new product development methods. **European Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 3, p. 301-316, 2013.

GRIFFIN, Abbie. PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices. **Journal of product innovation management**, v. 14, n. 6, p. 429-458, 1997.

HALDIN-HERRGARD, Tua. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual capital**, v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000.

HANSEN, Morten T.; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. What's your strategy for managing knowledge?. **The knowledge management yearbook 2000–2001**, p. 1-10, 1999.

HAUSER, John R. et al. The house of quality. 1988.

HEIMAN, Stephen E.; SANCHEZ, Diane; TULEJA, Tad. **The new strategic selling**. Nightingale-Conant Corporation, 1998.

HENARD, David H.; SZYMANSKI, David M. Why some new products are more successful than others. **Journal of marketing Research**, v. 38, n. 3, p. 362-375, 2001.

HENKE, John W.; KRACHENBERG, A. Richard; LYONS, Thomas F. Cross-Functional Teams: Good Concept, Poor Implementation!. **Journal of Product Innovation Management**, v. 10, n. 3, p. 216-229, 1993.

HIRUNYAWIPADA, Tanawat; BEYERLEIN, Michael; BLANKSON, Charles. Cross-functional integration as a knowledge transformation mechanism: Implications for new product development. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 650-660, 2010.

HOLSAPPLE, Clyde W.; JOSHI, Kshiti D. Description and analysis of existing knowledge management frameworks. In: **Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on**. IEEE, 1999. p. 15 pp.

HUANG, Jimmy C.; NEWELL, Sue. Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects. **International journal of project management**, v.21, n. 3, p. 167-176, 2003.

HYAMS, Ronald; EPPLER, Martin J. Information Quality in Complex Sales. In: **IQ**. 2004. p. 389-401.

IPE, Minu. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. **Human resource development review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, 2003.

- JOIA, Luiz Antonio; LEMOS, Bernardo. Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations. **Journal of knowledge management**, v. 14, n. 3, p. 410-427, 2010.
- JONES, Eli et al. The changing environment of selling and sales management. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 25, n. 2, p. 105-111, 2005.
- JOSHI, Ashwin W.; SHARMA, Sanjay. Customer knowledge development: antecedents and impact on new product performance. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 47-59, 2004.
- JOSHI, Kshiti D.; SARKER, Saonee; SARKER, Suprateek. Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. **Decision Support Systems**, v. 43, n. 2, p. 322-335, 2007.
- KASVI, Jyrki JJ et al. Knowledge support in learning operative organisations. 2003.
- KELLER, Robert T. Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. **Academy of management journal**, v. 44, n. 3, p. 547-555, 2001.
- KIM, D. The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, v. 35, n.1, p.37-50,1993.
- KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. **The strategic management of intellectual capital**, p. 41-62, 1998.
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.
- KOTLER, Philip; RACKHAM, Neil; KRISHNASWAMY, Suj. Ending the war between sales and marketing. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 7/8, p. 68, 2006.
- LI, Tiger; CALANTONE, Roger J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. **The Journal of Marketing**, p. 13-29, 1998.
- LOEBECKE, Claudia; VAN FENEMA, Paul C.; POWELL, Philip. Co-opetition and knowledge transfer. **ACM SIGMIS Database**, v. 30, n. 2, p. 14-25, 1999.
- LOPES PIMENTA, Márcio; LAGO DA SILVA, Andrea; TATE, Wendy L. Developing and Managing Cross-Functional Teams: A Multi-Case Study of Brazilian Manufacturing Companies. **Journal of technology management & innovation**, v. 9, n. 2, p. 1-16, 2014.

LOVELACE, Kay; SHAPIRO, Debra L.; WEINGART, Laurie R. Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. **Academy of management journal**, v. 44, n. 4, p. 779-793, 2001.

LUCA, Luigi M. De; ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 1, p. 95-112, 2007.

LUO, Xueming; SLOTEGRAAF, Rebecca J.; PAN, Xing. Cross-functional "coopetition": The simultaneous role of cooperation and competition within firms. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 2, p. 67-80, 2006.

MARSH, Sarah J.; STOCK, Gregory N. Creating dynamic capability: the role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 5, p. 422-436, 2006.

MCDONOUGH, Edward F. Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. **Journal of product innovation management**, v. 17, n. 3, p. 221-235, 2000.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. **Revista Produção**, v. 22, n. 1, p. 1-13, 2012.

MENGUC, Bulent; AUH, Seigyoung; USLU, Aypar. Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 1, p. 19-39, 2013.

MIGUEL, Paulo A. Cauchick. QFD no desenvolvimento de novos produtos: um estudo sobre a sua introdução em uma empresa adotando a pesquisa-ação como abordagem metodológica. **Production**, v. 19, n. 1, p. 105-128, 2009.

MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLSON, Murray R.; WILEMON, David. Driving new product success in the electrical equipment manufacturing industry. **Technovation**, v. 26, n. 11, p. 1268-1286, 2006.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 12-16, 1995.

MYERS, Summer; MARQUIS, Donald G. **Successful industrial innovation**. Institute of Public Administration, 1969.

MYERS, Sumner et al. **Successful industrial innovations: A study of factors underlying innovation in selected firms**. Washington, DC: National Science Foundation, 1969.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a Market orientation on business profitability. **The Journal of marketing**, p. 20-35, 1990.

NOBEOKA, Kentaro; CUSUMANO, Michael A. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 169-186, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford university press, 1995.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman Editora, 2009.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

O'DELL, Carla; GRAYSON, C. Jackson. If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 154-174, 1998.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2009.

PERROTTI, Edoardo; DE VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim. Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 4, n. 2, p. 1, 2005.

PORTER, M. E. 1990. *The Competitive Advantages of Nations*. London.
PRUSAK, Laurence. **Knowledge in organisations**. Routledge, 2009.

RAMESH, Balasubramaniam; TIWANA, Amrit. Supporting collaborative process knowledge management in new product development teams. **Decision support systems**, v. 27, n. 1, p. 213-235, 1999.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Brasport, 2008.

RIEGE, Andreas. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

ROBERTS, Edward B. Evolving toward product and market-orientation: the early years of technology-based firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 274-287, 1990.

ROBERTS, Joanne. From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 12, n. 4, p. 429-443, 2000.

RUEKERT, Robert W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. **International journal of research in marketing**, v. 9, n. 3, p. 225-245, 1992.

SANCHEZ, Angel Martinez; ELOLA, Luis Navarro. Product innovation management in Spain. **Journal of Product Innovation Management**, v. 8, n. 1, p. 49-56, 1991.

SETHI, Rajesh; SMITH, Daniel C.; PARK, C. Whan. Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 73-85, 2001.

SHANKAR, Ravi et al. A collaborative framework to minimise knowledge loss in new product development. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 7, p. 2049-2059, 2013.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distancia da UFSC, 2001.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. **The Journal of Marketing**, p. 46-55, 1994.

SOUDER, William E. **Managing new product innovations**. Lexington Books, 1987.

SU, Chao-Ton; CHEN, Yung-Hsin; SHA, D. Y. Linking innovative product development with customer knowledge: a data-mining approach. **Technovation**, v. 26, n. 7, p. 784-795, 2006.

SZULANSKI, Gabriel. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 9-27, 2000.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman Editora, 2009.

THULL, Jeff. **Mastering the complex sale: how to compete and win when the stakes are high!**. John Wiley and Sons, 2010

THULL, Jeffrey. **Gestão de Vendas Complexas**. Rio de Janeiro. Editora Saraiva, 2007.

TOLEDO, JC de et al. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 1, p. 117-134, 2008.

- TSAI, Wenpin. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization science**, v. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.
- VAN DER BIJ, Hans; MICHAEL SONG, X.; WEGGEMAN, Mathieu. An empirical investigation into the antecedents of knowledge dissemination at the strategic business unit level. **Journal of Product Innovation Management**, v. 20, n. 2, p. 163-179, 2003.
- VAN DER PANNE, Gerben; VAN BEERS, Cees; KLEINKNECHT, Alfred. Success and failure of innovation: a literature review. **International Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 03, p. 309-338, 2003.
- VANCE, David. Information, knowledge and wisdom: The epistemic hierarchy and computer-based information systems. **AMCIS 1997 Proceedings**, p. 124, 1997.
- WEITZ, Barton A.; BRADFORD, Kevin D. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. **Journal of the academy of marketing science**, v. 27, n. 2, p. 241-254, 1999.
- WHITE, Louis P. et al. THE EFFECTS OF NEW PRODUCT DEVELOPMENT TEAMS ON NEW PRODUCT QUALITY: A TAIWANESE-AMERICAN COMPARISON. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, v. 11, n. 1, p. 12, 2008.
- YANG, Heng-Li; WU, Ted CT. Knowledge sharing in an organization. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 75, n. 8, p. 1128-1156, 2008.
- YIH-TONG SUN, Peter; SCOTT, John L. An investigation of barriers to knowledge transfer. **Journal of knowledge management**, v. 9, n. 2, p. 75-90, 2005.
- ZIRGER, Billie Jo; MAIDIQUE, Modesto A. A model of new product development: An empirical test. **Management science**, v. 36, n. 7, p. 867-883, 1990.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Identificação do entrevistado

Departamento:

Cargo:

Tempo de empresa:

Profissionais de Vendas

Como funciona a interação com os clientes e potenciais clientes da empresa?

Quais os conhecimentos importantes para a empresa que podem ser obtidos com o mercado e os clientes?

Como estes conhecimentos são aproveitados e geridos hoje? Existem documentos, registros, compartilhamento formal?

Como estes conhecimentos poderiam ser melhor aproveitados?

Quais e como são os momentos de interação com a área de planejamento de produto?

Quais os conhecimentos da área de planejamento de produto que são relevantes e contribuem para o desempenho da sua função?

Como estes conhecimentos são transferidos hoje?

Existem ferramentas tecnológicas de apoio a este processo?

Quais as barreiras que impedem esta transferência?

A empresa valoriza/reconhece a gestão do conhecimento? Como você recebe esta mensagem?

Profissionais de Planejamento de Produto

Como funciona a gestão do processo de desenvolvimento de produto na empresa?

Quais os processos de desenvolvimento de produto relacionados à gestão do conhecimento?

Existem pessoas chave exercendo papel relacionado à gestão do conhecimento?

Quais e como são os momentos de interação com a área de planejamento de produto?

Qual o papel da equipe de vendas no processo de desenvolvimento de produto?
Como são coordenadas as atividades que exigem interação entre as áreas?

Quais os conhecimentos da área de vendas que são relevantes e contribuem para sua função?

Como estes conhecimentos são transferidos hoje?

Existem ferramentas tecnológicas de apoio a este processo?

Quais as barreiras que impedem esta transferência?

A empresa valoriza/reconhece a gestão do conhecimento? Como você recebe esta mensagem?

Outros entrevistados (posições de gestão)

Qual a visão da empresa sobre a importância dos processos relacionados à gestão do conhecimento?

Como a empresa se posiciona corporativamente com os colaboradores a respeito de gestão do conhecimento?

Como você acredita que uma melhor transferência e integração de conhecimentos pode contribuir com a performance dos profissionais?

Qual a relevância da interação entre equipes de planejamento de produto e vendas?

Quais conhecimentos de ambas as áreas que contribuem para o desempenho da outra?

Quais os comportamentos ou aspectos culturais da empresa que facilitam e dificultam a transferência de conhecimento entre as áreas?

Quais os principais gargalos para gestão e transferência do conhecimento na empresa?