

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E O VALOR PERCEBIDO: ESTRATÉGIA COMPETITIVA SUSTENTÁVEL PARA A ERA DO CONHECIMENTO

*KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE PERCEIVED VALUE: A
SUSTAINABLE COMPETITIVE STRATEGY FOR THE KNOWLEDGE
ERA*

Edson Roberto Scharf

Universidade Regional de Blumenau, Brasil

Eduardo Juan Soriano-Sierra

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

ABSTRACT

This article aims to approach the interconnection between the Knowledge Management and the Perceived Value concepts. It also evidences the relevance of knowledge management as a differentiating element in the process of value delivery to the clients. Initially, it presents a basic conception on the knowledge management and perceived value. Following, ideas about the value identification and construction for the clients are introduced. Then, the subject is contextualized, approaching the perceived value and knowledge and its management from the business point of view. From those aspects, a survey on the perceptions of high executives is analyzed with respect to their work groups and the study is concluded with the importance of knowledge for the perceived value construction process, with the exemplification and conception of a concept interrelation diagram.

Keywords: Knowledge Management; Perceived Value; Marketing; Knowledge; Value Creation; Competitiveness.

Recebido em/*Manuscript first received:* 02/08/2007 Aprovado em/*Manuscript accepted:* 11/04/2008

Endereço para correspondência/ *Address for correspondence*

Edson Roberto Scharf, FURB Universidade Regional de Blumenau, Departamento de Administração, Rua Antonio da Veiga, 170 – Blumenau – SC – Brasil, Telefone: (47) 9981.1112 E-mail: talento@terra.com.br

Eduardo Juan Soriano-Sierra, UFSC Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Campus da UFSC – Trindade - SC – Brasil, Telefone: (48) 9922.9523 E-mail: sierra_ejs@yahoo.com.br

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by:* TECSI FEA USP – 2008

RESUMO

Este artigo objetiva abordar a inter-relação entre os conceitos de Gestão do Conhecimento e Valor Percebido. Ocupa-se, também, de constatar a relevância da gestão do conhecimento como elemento diferenciador no processo de entrega de valor para os clientes. Apresenta, inicialmente, conceituação básica sobre gestão do conhecimento e valor percebido. Em seguida, são introduzidas idéias sobre identificação e construção de valor para os clientes. Após isso, há a contextualização do tema, abordando-se o valor percebido e o conhecimento e sua gestão do ponto de vista negocial. Analisa-se, a partir disto, uma pesquisa sobre a percepção de altos executivos em relação ao seu grupo de trabalho e conclui-se com apresentação da importância do conhecimento para o processo de construção de valor percebido, com exemplificação e concepção de diagrama de inter-relação dos conceitos.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Valor percebido; Marketing; Conhecimento; Criação de valor; Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

O mercado tem se tornado uma arena competitiva sem precedentes históricos. A competição tem atingido níveis insuportáveis mesmo para empresas consolidadas e com grandes perspectivas de atuação. Neste contexto, segundo Oliveira (2005), as organizações buscam desenvolver novos formatos empresariais com o fito de adaptar-se às ameaças e oportunidades deste novo macroambiente econômico.

As empresas se esmeram em oferecer produtos (serviços ou bens) que atendam exigências crescentes de diversos segmentos e, ao mesmo tempo, a diversificação das necessidades e preferências (CRAVENS, PIERCY e SHANNON, 1996). O crescimento econômico, afirma Teixeira (2007), ao citar Grossman e Helpman, e Bianchi, estimula os desejos humanos quando oferece novidade e variedade em um incessante fluxo de atrações (TEIXEIRA, 2007). Por sua vez, os consumidores têm selecionado com mais critério suas compras, basicamente em função da quantidade e da qualidade de cada uma das propostas.

Neste cenário, o valor percebido pelos compradores sobre as ofertas pode ser a diferença entre empresas competitivas e as com problemas de sobrevivência. Quanto maior o valor percebido, maior tende a ser sua disposição para adquirir o produto. Em última análise, é o que pode gerar sucesso e continuidade às empresas. A gestão do conhecimento tem sido responsável por ações que auxiliem as organizações a sobreviver, ocupar nichos de mercado, crescer e posicionar-se na vanguarda do seu segmento de atuação.

Este artigo demonstra, por meio de método reflexivo aplicado nos resultados de uma pesquisa que utilizou mapas cognitivos e tendo como base teórica os conceitos de Gestão do Conhecimento e Valor Percebido, que as percepções são alteradas conforme o consumidor processa novas informações a respeito da marca, do serviço prestado, de atividades empresariais, da imagem pública, do preço, de conquistas em

variados campos setoriais ou outras que podem compor seu entendimento de valor.

2. OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo foram desenvolvidos no sentido de relacionar a gestão do conhecimento com o valor percebido. A partir da literatura, o estudo buscou compreender a amplitude dos conceitos, mais especificamente o de Valor Percebido em mercados competitivos e desenvolver um cenário onde a relação entre eles fosse clarificada. Ao final do trabalho, se pretendeu entender como o valor percebido é compreendido e usado em situações empresariais cotidianas, à luz dos resultados de pesquisa junto a altos executivos, e de que modo o conhecimento faz parte da construção deste conceito.

3. JUSTIFICATIVA

Levando em consideração a competição nos diversos mercados e as dificuldades inerentes a cada segmento, os processos voltados à criação de valor a partir do conhecimento são de importância inestimável. Segundo diversos autores (GOLDONI e OLIVEIRA, 2007; SCHARF, 2007; PERROTTI e VASCONCELLOS, 2005; NONAKA e TAKEUCHI, 1997), a sociedade percebeu que a produção intelectual gera mais riqueza que a industrial e, por isto, executivos que têm a função de elaborar ações estratégicas para o aumento da competitividade nas organizações buscam soluções adequadas para atender às demandas cotidianas.

O tema mostra-se oportuno na medida em que mais organizações percebem que o ciclo de produção se encerrou e agora é capital investir em conhecimento. Buscando desenvolver ações mercadológicas que contenham valor para o cliente, os responsáveis pela gestão do conhecimento na empresa tentam criar condições favoráveis ao compartilhamento. Conforme Barney (2002) e Rumelt, Schendel e Teece (2002), a capacidade de produção de valor é a capacidade de se produzir conhecimento e inovação de forma contínua, para obter vantagens competitivas sustentáveis. Desta forma, torna-se viável um artigo que desenvolva uma relação entre valor percebido e conhecimento.

4. PROBLEMA DE PESQUISA

Esforços de criação de valor nas organizações são constantes, alguns desenvolvidos com sucesso, muitos nem tanto. O uso da gestão do conhecimento não é novidade, mas quando é dirigida para a criação de valor ainda tem pouca aderência nas

organizações, especialmente pelas dificuldades próprias do compartilhamento do conhecimento. É fundamental para o crescimento das organizações saber em que medida a gestão do conhecimento auxilia a criação do valor internamente para que o valor percebido, externamente, seja positivo nos mercados competitivos.

5. MÉTODO E DESENVOLVIMENTO

Este estudo parte do método denominado Metodologia Reflexiva. Segundo Alvesson e Sköldbberg (2000), é o método de pesquisa que defende a tese, segundo a qual a pesquisa é de natureza interpretativa, política e retórica.

Os autores alertam que “...*reflexão é difícil*” (ALVESSON e SKÖLDBERG, 2005, p. 11). Significa pensar nas condições sob as quais algo é construído, implicando investigar os modos pelos quais o contexto teórico, cultural ou político afeta a interação com o que esteja sendo pesquisado.

Conforme Vergara (2005), adeptos da metodologia reflexiva argumentam que o conhecimento não pode ser separado daquele que conhece: as informações e os fatos são construções do pesquisador, resultados da sua interpretação.

Este trabalho pauta-se em pesquisa realizada junto a profissionais de alto escalão e a percepção de valor a respeito das equipes de trabalho sob sua gestão para buscar a inter-relação entre a gestão do conhecimento e o valor percebido. O conceito é apresentado de forma pouco usual nos textos de teor mercadológico, mas, igualmente importante, considerando a gestão do conhecimento, conceito que pode ser ampliado para várias faixas de atuação. Brito e Bastos (2002) elaboraram pesquisa usando o modelo de mapas cognitivos para a identificação da percepção dos gestores de uma empresa petroquímica sobre o comprometimento do trabalhador. A pesquisa teve como objetivo, portanto, descrever as cognições que estruturam o esquema do trabalhador comprometido, segundo a percepção de 17 executivos, entre diretores e coordenadores executivos, com coleta de dados feita por meio de entrevista semi-estruturada.

Os autores itemizaram o roteiro com os tópicos: dados pessoais e funcionais do entrevistado; trajetória profissional; mudanças ocorridas na empresa; noções de trabalhador comprometido e ações relacionadas ao estilo de gestão. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo. Importante observar de antemão que os tópicos “mudanças ocorridas na empresa”, “noções de trabalhador comprometido” e “ações relacionadas ao estilo de gestão” sugerem uma avaliação em parte subjetiva, senão totalmente, o que sedimenta a relação da pesquisa com o tema em estudo.

Inicialmente, foram apresentados os resultados referentes ao perfil dos entrevistados e as mudanças organizacionais mais significativas. A seguir, foi abordado o conceito de trabalhador comprometido. Na percepção dos entrevistados, a organização é o foco de comprometimento mais freqüente, seguida do trabalho e do grupo de trabalho.

Os dados coletados foram agrupados em categorias descritivas de representação de trabalhador comprometido: cumprir contrato de trabalho, realização

peçoal vinculada ao atendimento das necessidades da empresa, gosto pelo trabalho, cumprimento de obrigações, preocupação com o crescimento da empresa, empenho no trabalho, dedicação extra, traços pessoais, participação, eficácia, responsabilidade, relações interpessoais, comportamento proativo, via de mão dupla, consciência dos impactos do trabalho para a equipe e o social. Foram identificados, ainda, os fatores organizacionais que favorecem o comprometimento: salário compatível com o mercado, reconhecimento profissional, participação nos lucros, respeito pelo trabalhador, valorização do trabalho realizado, liberdade de pensamento e incentivo às sugestões.

Foram desenvolvidos três mapas cognitivos baseados nas entrevistas partindo de um núcleo central, dos fatores que geram comprometimento, dos traços pessoais e dos focos na organização e no trabalho.

Os resultados da pesquisa revelaram que o conceito de trabalhador comprometido está relacionado a diferentes focos e bases. Os focos na organização e no trabalho foram predominantes. Os dados revelaram, também, a presença de três bases: afetiva, normativa e instrumental. Os pesquisadores observaram que o esquema de trabalhador comprometido envolve diferentes níveis de complexidade e que as práticas adotadas pelos gestores são norteadas, de alguma forma, por este esquema.

A percepção de valor ocorre com cada executivo tendo uma forma própria de “pensar” o comprometimento dos trabalhadores e que dá valor a fatores diferentes no seu modelo mental. Ao se discorrer sobre cognição e modelos mentais, a gestão do conhecimento se mostra presente.

6. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão do Conhecimento, como conceito, ainda traz controvérsias na definição. Segundo Perrotti e Vasconcellos (2005), alguns autores chegam a colocar o conceito quase como sinônimo da própria ciência de Administração, na tentativa de dar importância ao tema. Os autores defendem que é um conceito em construção. Na visão de Terra (*in* SILVA e NEVES, 2004), não há uma definição padrão, nem um esquema universal dentro do qual se possam alinhar diferentes profissionais: é disciplina emergente e necessariamente complexa, representando uma mudança do foco na informação para o foco nos indivíduos que criam e são donos do seu próprio conhecimento. Um processo através do qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual é a definição de Bukowitz e Williams (2002).

Especificamente para mercados de alta competitividade, Scharf (2007) defende que gestão do conhecimento é o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da empresa, com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor compartilhada com o mercado. E defende que “...passa pelo estudo, discussão e compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e entende o conhecimento como o ativo mais importante das empresas” (SCHARF, 2007, p. 93).

De acordo com Rossatto (2003), gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os

pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Desse modo, deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de gestão do conhecimento.

As empresas que dominam o conhecimento dos seus principais processos organizacionais dão um passo significativo rumo à identificação das bases de conhecimentos estratégicos. Todas as empresas realizam de alguma forma a gestão do conhecimento, uma vez que não é possível conceber o trabalho humano sem o uso da inteligência. As organizações, nos seus processos de trabalho, estão invariavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir e servir os clientes.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a estrutura conceitual básica do conhecimento tem base em duas dimensões – epistemológica e ontológica. Pela dimensão ontológica, em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos, em que estes, quando criativos, são apoiados ou lhes é proporcionado contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional é um processo que amplia em toda a organização o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede de conhecimentos da organização.

A dimensão epistemológica baseia-se na distinção entre conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento possível de ser transmitido em linguagem formal e sistemática. O quadro da figura 1 apresenta algumas distinções entre os conhecimentos tácito e explícito:

TÁCITO (subjetivo)	EXPLÍCITO (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fig. 1 - Dois Tipos de Conhecimento - fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 36).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), os conhecimentos tácito e explícito não são entidades totalmente separadas e sim mutuamente complementares. Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Esta interação é denominada pelos autores de “*conversão do conhecimento*”, processo onde os conhecimentos tácito e explícito se expandem tanto em qualidade quanto em quantidade. Assim sendo, a informação pode ser vista de duas perspectivas: a informação sintática (ou volume de informações) e a informação semântica (o significado).

O ciclo do conhecimento pode ser dividido em quatro fases, segundo Perrotti e Vasconcellos (2005), a partir do modelo da consultoria Arthur D. Little: Geração (é a forma como o conhecimento entra na organização). Davenport e Prusak (1998) consideraram cinco modos de gerar o conhecimento: (aquisição, recursos dedicados,

fusão, adaptação e redes de conhecimento); Captura e Análise (o conhecimento gerado é internalizado e a análise determina se é útil à organização); Síntese e Arquivo (faz-se a codificação e coordenação do conhecimento). Segundo os autores, o objetivo é tornar o conhecimento acessível a quem precisa dele. Para determinar a forma que deve ser codificado, é preciso definir se é tácito ou explícito, tipos de conhecimento já explanados acima e Disseminação e Uso (é a transmissão do conhecimento, de forma explícita ou tácita, a quem não o possui e necessita para seu trabalho). Um componente importante do conhecimento é a denominada memória organizacional que, no entendimento de Conklin (2001), amplia o conhecimento organizacional ao capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores internamente na organização. A partir do entendimento de que a palavra *memória* tem relação com *tempo*, Walsh e Ungson (1991) definem memória organizacional como um conjunto de informações que remontam a história da organização para serem lembradas e utilizadas em futuras operações, fornecendo informações que diminuem o custo das transações, aprimoram a tomada de decisões e podem se tornar um diferencial competitivo.

A gestão do conhecimento é composta por várias atividades e procedimentos, dentre elas as atividades propostas por Coakes, Bradburn e Sugden (2004): criar ou adquirir o conhecimento; capturar o conhecimento; codificar, armazenar e tornar o conhecimento acessível; disseminar o conhecimento e medir o valor agregado do conhecimento. Também Abecker (1998) descreve seis atividades básicas da gestão do conhecimento: aquisição, identificação, preservação, disseminação, desenvolvimento e utilização do conhecimento.

Mais simplificado, Darroch (2003) e Tiwana (2002) apresentam sua visão do processo de gestão do conhecimento em três etapas: aquisição (criação de *insights*, habilidades e relacionamentos), disseminação (compartilhamento do conhecimento adquirido) e utilização do conhecimento (capacidade empresarial de aplicar o conhecimento gerado em novas situações).

Outra forma de ver a gestão do conhecimento é a relacionada com o ciclo PDCA (planejar, fazer, verificar e agir) apresentada por Ahmed, Lim e Zairi (*apud* GOLDONI e OLIVEIRA, 2007). O primeiro estágio que representa o planejamento do ciclo PDCA é a captura ou criação do conhecimento. A organização usa de fontes externas, internas estruturadas ou internas não-estruturadas durante a captura do conhecimento. O segundo estágio, associado ao fazer, é o compartilhamento do conhecimento, inclusive através de ferramentas eletrônicas de comunicação. No terceiro estágio, a organização utiliza dados das etapas anteriores para a mensuração do sucesso das atividades. O último estágio, relacionado ao agir, é o do aprendizado e melhoria, em que a organização usa dos resultados obtidos pela mensuração para aperfeiçoar continuamente o processo.

A implantação da gestão do conhecimento na organização, segundo Silva (2004), cria uma vantagem competitiva sustentável, enraizada que está nas pessoas e não em recursos físicos, facilmente imitáveis pela concorrência (Quinn *et al*, *apud* SILVA, 2004) e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente (Thomke e Reinersten, *apud* SILVA, 2004).

Para maximizar os esforços de implementação deste processo é preciso conhecer as diferentes perspectivas do conhecimento. Para tal, LaSpisa (2007) apresenta

a visão de Alavi e Leidner através (figura 2), com um modelo gestão do conhecimento e suas implicações organizacionais:

PERSPECTIVAS	DEFINIÇÕES	IMPLICAÇÕES PARA GC
Conhecimento X dados e informação	Dado = fato Informação = dado interpretado Conhecimento = informação com contexto	Concentra-se em expor indivíduos às informações que podem ser úteis
Estado mental	Conhecimento é saber e compreender	Realçar a aprendizagem e o entendimento do indivíduo
Objeto	Para ser manipulado e guardado	Construção e gerenciamento das ações de conhecimento
Processo	Aplicação da perícia	Foco no fluxo de conhecimento e no processo de criação, compartilhamento e distribuição do conhecimento
Acesso à informação	Situação de acesso à informação	Acesso e recuperação organizada do conteúdo
Capacidade	Potencial para influenciar uma ação	Construção de competências fundamentais e compreensão do <i>know-how</i> estratégico

Fig. 2 - Perspectivas da Gestão do Conhecimento (traduzida de ALAVI e LEIDNER, 2001, p.111, por LaSpisa, 2007).

Como recomendações estratégicas para o sucesso nesta implementação, Davenport, DeLong e Beers (apud SILVA, 2002) sugerem que não deve ser o projeto de um indivíduo, mas sim da organização; deve haver definição de conhecimento na empresa e enfatizado o conhecimento como estoque e fluxo; devem ser criados ambientes para que o mercado do conhecimento floresça; deve ser dada a mesma importância ao conhecimento em diferentes formatos; o conhecimento deve ser contextualizado; é preciso incentivar o aprendizado e a criatividade; o passado/presente deve ser focalizado assim como o futuro; a experimentação deve ser reconhecida; as *interfaces* humana e tecnológica devem possuir a mesma importância e devem ser desenvolvidas formas de avaliação das iniciativas de conhecimento realizadas, tanto pela mensuração quantitativa como pela qualitativa.

Não é a quantidade de informações ou conhecimento que se dispõe que pode ser chamada de gestão do conhecimento, mas aquilo que se realiza com este conhecimento, baseado na criação de valor, para a sobrevivência e crescimento no mercado (SCHARF, 2007). O portal Yahoo! registra todos os cliques feitos por seus visitantes, acumulando cerca de 450 bilhões de bytes de dados por dia. Desta quantidade de dados, muito pouco serve para a geração de uma análise profunda do segmento ou para a criação de serviços que melhorem o relacionamento com os clientes. Um professor que escreve artigos, por exemplo, deve ter noção do que é possível conseguir com o estudo posterior dos seus trabalhos, senão o conhecimento perde a relevância.

7. APRENDIZAGEM

Uma abordagem conceitual de aprendizagem é proposta por Antonello (2007, p. 55) quando diz que é “...uma atividade social que acontece dentro de um ambiente participativo, onde a interação entre pessoas conduz a uma terceira dimensão instruída, o ‘saber quem’”.

Vasconcelos e Mascarenhas (2007) argumentam que a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança de comportamento a partir da aquisição de conhecimentos sobre si e o meio. E complementam afirmando que relaciona-se, também, à identidade dos indivíduos, que a desenvolvem a partir da interação entre seus valores e comportamentos existentes e os novos estímulos e experiências adquiridos no cotidiano.

Kim (1993) usa a teoria da aprendizagem experiencial para afirmar que aprendizagem do *saber como* é sobre habilidades e trabalho relacionados ao conhecimento e *saber por quê* é o conhecimento das convicções e valores. A interação de ambas as formas de aprender permite a ligação entre pensamento e ação.

Organizações que aprendem, segundo Garvin (*in* EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAÚJO, 2001), são aquelas que dispõem de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e são capazes de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias. Portanto, é preciso mudanças nos métodos de trabalho, implementação de novas tecnologias, acompanhamento profissional e visão estratégica bem definida quanto às vantagens competitivas desejadas. Do contrário, os esforços de aprendizagem podem ser apenas a melhoria do que já existe, sem mudanças significativas, aquelas que podem ser o elemento diferenciador entre uma empresa líder e outra que corre atrás.

A aprendizagem deve ser despertada nas pessoas como forma de diferenciá-las entre si e criar capacidades em áreas distintas. Senge (1990) argumenta que o propósito do processo de aprendizagem é desenvolver a capacidade de um pensamento sistêmico, e este requer uma mudança de paradigmas mentais, com o fito de ver o mundo sob uma nova forma. É na busca de novas maneiras de pensar e de novas atitudes frente ao universo que o processo de aprendizado demonstra o seu foco nas capacidades latentes de cada indivíduo.

Do ponto de vista da gestão empresarial e da gestão do conhecimento, Bessant (1999) propõe que o aprendizado seja entendido como um processo que envolve uma combinação de experiência, reflexão, formação de conceitos e experimentação. De acordo com o autor, três são os componentes envolvidos no processo: o primeiro é a acumulação e desenvolvimento de competências centrais, que diferencia as empresas ou pessoas entre si, com oferta ou não de possíveis vantagens competitivas. O segundo é a dimensão temporal: o aprendizado envolve um processo de longo prazo. O terceiro componente do aprendizado é sua idiossincrasia: os processos de aprendizado são próprios das organizações e seus ambientes e, dificilmente, replicáveis por outras.

Neste sentido, o autor aponta algumas características do aprendizado:

. que o mesmo não é automático: é necessário investimento explícito para aprender;

. o aprendizado pode envolver o domínio e a mudança desde tarefas corriqueiras até processos mais intensivos em conhecimento e grandes transformações;

. aprender a aprender é prioritário e envolve componentes formais e componentes tácitos.

Com relação ao “aprender a aprender”, é necessária atenção redobrada quanto ao conceito de poluição informacional, de Virilio (1996), que adverte para os riscos do excesso de informação e da pouca seleção do que é lido ou visto.

É importante a empresa ser considerada uma organização que aprende, já que “...o conceito dominante que se impõe sobre as organizações modernas é o do *aprendizado contínuo* (Tarapanoff e Ferreira, p. 181, in TARAPANOFF, 2006)”. Segundo Garvin (in EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAÚJO, 2001) empresa aprendiz é aquela que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, sendo capaz de modificar seu comportamento de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.

A importância econômica do aprendizado está associada não só a novos produtos ou processos, mas aos novos requisitos quanto a maneiras de garantir o valor destes recursos. Lastres e Albagli (1999) defendem dois deles:

. informação e conhecimento são recursos intangíveis, não-materiais e, portanto, não-esgotáveis e não-deterioráveis. Seu consumo não os destrói e seu descarte não deixa vestígios físicos;

. diferentemente dos produtos industrializados, os bens e serviços da economia do conhecimento (um software, por exemplo), uma vez produzidos ou criados, podem ser reproduzidos a custos irrelevantes.

Sabe-se que universidades de primeiro nível como Stanford, Harvard, ICT de Hokuriku ou Berkeley já têm em seus programas de graduação cadeiras de Knowledge and Creativity Management. No Brasil, universidades com reconhecimento têm criado cursos de pós-graduação em gestão do conhecimento. A FURB, Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina, aprovou a cadeira de Gestão do Conhecimento e Inovação, no colegiado do curso de Administração. Se aprovada no Conselho de Centro, a nova grade curricular deve ser adotada a partir do primeiro semestre de 2009.

Vê-se, portanto, que a gestão do conhecimento tomou um grande espaço nas organizações, já que há o entendimento dos dirigentes empresariais de que o aprendizado e o conhecimento produzem vantagens competitivas sustentáveis.

8. VALOR PERCEBIDO

A compreensão do conceito de Valor Percebido deve ser precedida pelo entendimento do processo de criação de valor. É oportuno discorrer um pouco sobre os primórdios do uso deste conceito.

A criação de valor, com conceito próximo ao que utilizamos hoje, tem acontecido por mais de cem anos baseada na empresa e, basicamente, movendo-se para a busca da eficiência. Em especial, a eficiência nos processos que fazem parte da produção de bens e serviços a um custo baixo. A produção destes bens físicos, dos serviços e da informação oferecidos pela empresa pode levar à criação de valor para os compradores.

Para acentuar o papel da tecnologia da informação em mercados competitivos, surge o conceito de cadeia de valores. Michael Porter (1979), seu criador, afirma que o conceito identifica as várias atividades diferenciadas, do ponto de vista tecnológico e econômico, que a empresa desempenha para executar seu negócio e são chamadas de atividades de valor.

O problema é que valor, conforme Scharf (2007), é de difícil conceituação, pois tem significados diferentes de acordo com quem tem contato com ele. Mas, continua o autor, uma vez a empresa tendo definido o seu conceito de valor, baseado naquilo que seu segmento de atuação percebe como relevante, pode planejar um processo lógico para a criação de valor.

O valor gerado pela empresa é mensurado através do preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. O negócio é rentável quando o valor que cria é superior ao custo do desempenho das atividades de valor. Para conquistar vantagem competitiva em relação aos concorrentes, ela precisa desempenhar estas atividades a um custo inferior ou executá-las de modo a conquistar a diferenciação e o adicional de preço (mais valor).

A cadeia de valores de uma empresa, portanto, é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos. Estes elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras. Esta visão demonstra claramente que o conceito tem sido utilizado visando quase que, exclusivamente, os custos do desempenho das atividades e avaliando o quanto a empresa ganha no processo (FERREL e HARTLINE, 2005). Neste modelo, o consumidor tem mais peso nesta relação e a dependência, se houver, acontece mais da empresa para com o consumidor do que o contrário. Os autores sugerem, então, que as empresas devam se forçar a pensar de forma diferente sobre a criação de valor e estar alerta às experiências do consumidor.

Durante a década de 90, as noções de empresa estendida e de organização sem fronteiras estimularam administradores a expandir sua busca por eficiências e a descobrir formas de criação de valor a partir e além de sua cadeia de fornecimento. Em 1995, a *internet* passou a incentivar ainda mais a busca pela eficiência, expandindo-a para todas as atividades diretamente envolvidas ou que afetassem o relacionamento empresa-consumidor. Mesmo assim, com esta abertura e permissão aos consumidores, a crença de que a eficiência de custos internos é a fonte da criação de valor continuou firme e incontestada.

Levitt (1969) já predizia que a competição nestes mercados de novas configurações não se dá entre o que as empresas produzem, mas entre o que é agregado ao produto, seja embalagem, serviços, propaganda, financiamento ou outros fatores valorizados pelas pessoas. Neste sentido, perde-se na história mas não na memória a

observação de Charles Revson, da Revlon: “*Na fábrica, fazemos cosméticos; na loja, vendemos esperança*”. Os produtos são a plataforma para a entrega de conceitos de valor ao cliente. Administradores que claramente atuam com o conceito mais amplo de Marketing, consideram obsoleto o organograma tradicional, que tem na parte superior a Alta Administração e na inferior o Cliente. Antes, eles vislumbram um organograma em que os Clientes estão na parte superior dele, numa demonstração de que todas as ações mercadológicas, administrativas e funcionais são “comandadas” pelo cliente. Kotler e Keller (2006) confirmam esta idéia ao dizerem que algumas empresas, desde sua fundação, colocavam o cliente no topo do modelo de negócios e, fazendo isto até hoje, constroem vantagens competitivas.

Clientes estão muito bem informados, com a profusão de meios de comunicação existentes, em especial as denominadas Tecnologias de Informação e Comunicação (ICT, no original em inglês). E agora também possuem ferramentas para verificação dos argumentos e propostas das empresas, na tentativa de buscar as melhores alternativas para o seu dinheiro e suas necessidades. Sendo assim, tendem a fazer suas escolhas avaliando qual oferta proporciona maior valor, ou seja, maximizam o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações do conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela (FERREL e HARTLINE, 2005). A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende da oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

O valor percebido pelo consumidor geralmente é entendido como sendo a diferença entre a avaliação que o potencial comprador faz de todos os custos e benefícios relativos a um produto e as alternativas percebidas. Este conceito deriva de um entendimento feito a partir dos conceitos de valor total e custo total para o cliente.

Para se obter a análise do valor percebido pelo comprador ou *prospect*, um modelo adequado é o de Ferrel (FERREL e HARTLINE, 2005), na figura 3, com o envolvimento de três tipos de qualidade e dois tipos de custo.

De acordo com os autores, os benefícios para o consumidor podem incluir qualquer coisa que ele recebe no seu relacionamento com a empresa. Estão associados ao produto central, mas também aos suplementares como entrega, financiamento e outros. Os benefícios baseados em experiência são os que o consumidor tem no momento da compra ou depois dele. Jantar num restaurante sofisticado freqüentado por estrelas de novela pode ser uma experiência única para muitas pessoas.

Os custos, divididos em monetários (o preço de venda, por exemplo) e não monetários (a facilidade de comprar pela internet ao invés de enfrentar o tumulto de um shopping center).

$ \begin{array}{l} \text{qualidade do produto central} + \text{qualidade produto suplementar} + \\ \text{qualidade experiencial} \\ \text{Valor Percebido} = \text{-----} \\ \text{custos monetários} + \text{custos não monetários} \end{array} $

Fig. 3 - Diagrama do Valor Percebido. Fonte: Ferrel, O.C. e Hartline, M. D.. (2005, p.

83).

Kotler e Keller (2006) avançaram na discussão ao apresentar os Determinantes do Valor Entregue Para o Cliente, conforme o quadro da figura 4:

VALOR ENTREGUE PARA O CLIENTE	
valor total para o cliente	custo total para o cliente
valor do produto	custo monetário
valor dos serviços	custo do tempo
valor do pessoal	custo de energia física
valor da imagem	custo psíquico

Fig. 4 - Determinantes do Valor Entregue Para O Cliente. Adaptado de Kotler e Keller, (2006, p. 140).

O valor total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os compradores esperam de determinado produto. Já o custo total para o cliente é o conjunto de custos que os compradores esperam incorrer para avaliar, obter, usar e descartar os produtos, inclusos aqui os custos monetários, de tempo, de energia física e psíquica.

Resumindo, o valor percebido pelo cliente baseia-se na diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis. O valor percebido também é influenciado por fatores que parecem não ter relação direta entre si, porém, muitas vezes são determinantes do sucesso da organização em suas estratégias de valorização.

Em recente pesquisa financiada pela Fapergs e pelo CNPQ (2004), os professores Sampaio e Perin, ambos doutores pela UFRGS, concluíram que a confiança cria valor nas relações de troca porque:

a) *provê benefícios relacionais* oriundos da interação do cliente com um fornecedor de serviço que é competente e benevolente, tanto em situações de rotina como em situações de recuperação de serviços e

b) *reduz a incerteza do processo de troca*, ajudando os clientes a criar expectativas compatíveis e confiáveis sobre o fornecedor de serviço em trocas relacionais.

Entendem os pesquisadores que o valor é conceituado como o *tradeoff* entre o que é recebido pelo consumidor em troca do que é dado à empresa, ou seja, como a percepção dos consumidores em relação à diferença entre os benefícios e os custos de manter um relacionamento com um fornecedor de serviços.

O comportamento leal de um consumidor em relação à empresa cresce de acordo com o valor que essa empresa oferece durante as trocas relacionais, afirmam os autores. Para eles, espera-se que um cliente tenda à lealdade em relação a um fornecedor

de serviços na medida em que as trocas relacionais com a empresa se traduzam em maior valor para ele. Levando-se em consideração que valor é uma meta superior e lealdade um comportamento eventual que depende de algumas condições prévias para que se manifeste, verifica-se que o valor regula as ações do consumidor em relação à empresa.

Neste sentido, Oliver (apud HAMEL, 1996) diz que fidelidade é um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente produtos no futuro, apesar das influências situacionais e esforços de Marketing capazes de modificar o comportamento de compra.

Para alcançar a fidelidade e, por conseguinte, entender que o valor percebido depende das ações da empresa, através da comunicação, dos funcionários, da imprensa ou outros, o conceito de Proposição de Valor deve ser compreendido.

De acordo com Limeira (2006), proposição de valor da marca é uma declaração dos benefícios e características principais, que diferenciam sua marca das dos seus concorrentes. Para posicionar uma marca, geralmente são usados os fatores: atributos do produto, benefícios, ocasiões de uso, estilo de vida, tipo de consumidores e posicionamento empresarial. Esta proposição, na visão da autora, “...será a base para a formulação da estratégia de marketing da marca...” (LIMEIRA, 2006, p. 78).

Kotler (2006) sugere que a proposição de valor deve levar em consideração cinco níveis de produto, em um diagrama desenvolvido por Theodore Levitt denominado Conceito Total do Produto:

- a) benefício central, que é o serviço ou benefício central que o cliente está realmente comprando;
- b) produto básico, que é a transformação do benefício central em um produto (um quarto de hotel inclui cama, banheiro, toalhas, armário);
- c) produto esperado, sendo uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprar o produto (no exemplo anterior, que as camas estejam arrumadas e as toalhas, limpas);
- d) produto ampliado, que é aquilo que excede as expectativas do cliente (em países desenvolvidos, o posicionamento da marca e a competição se dão neste nível);
- e) produto potencial, que abrange todas as ampliações e transformações a que o produto deve ser submetido no futuro. Aqui, as empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar sua oferta.

Para Zeithaml (2001), o valor e sua percepção são as bases do relacionamento do cliente com a empresa. Os produtos desta precisam satisfazer as necessidades e expectativas do comprador. A autora afirma que terão pouco efeito estratégias de marca e de retenção se o cliente não receber valor da empresa. Uma proposta de valor adequada leva em consideração as expectativas do comprador para que ele possa construir um valor percebido sobre a organização. Do contrário, os esforços são em vão.

Lanning e Michaels (1988) propõem que as empresas façam parte de uma seqüência de criação e entrega de valor, ao invés dos tradicionais processos de fabricação e venda. Este processo de criação e a entrega de valor consistem em três

partes:

a) selecionar o valor, que representa as ações de segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta;

b) fornecer o valor, onde devem ser desenvolvidos o produto, determinado o preço, adquiridas matérias-primas, produção, distribuição dos produtos e assistência pós-venda;

c) comunicar o valor, processo feito através da força de vendas, promoção de vendas, propaganda ou outras ferramentas promocionais que informem o mercado sobre o produto e seu valor projetado.

Segundo os autores, uma empresa deve desenvolver uma proposta de valor que seja competitiva, dirigida a um segmento de mercado específico e com o suporte de um sistema de entrega de valor superior.

9. CONCLUSÕES

Este estudo analisou pesquisa através do método reflexivo para atender aos objetivos propostos, em especial a inter-relação entre os conceitos de Gestão do Conhecimento e Valor Percebido como uma possibilidade de estratégia competitiva sustentável para as organizações atuantes em mercados altamente competitivos.

Quando empresas buscam trabalhar o conhecimento como um ativo estratégico para criação de valor em ações mercadológicas e organizacionais, de modo que ambos, consumidor e empresa, tenham a ganhar com isto, a inter-relação entre a gestão do conhecimento e o valor percebido torna-se evidenciada. De um lado, o esforço dirigido da empresa rumo à gestão do conhecimento; de outro, o valor percebido pelo cliente em relação aos esforços da organização em superar suas expectativas (não somente de consumo). O valor percebido, que pode ser compreendido como uma vantagem competitiva, ainda que temporária, deve servir de estímulo para a organização reunir todos os esforços e recursos para administração do conhecimento, conforme argumentam Oliveira Jr., Sommer e Colombini (2001).

Na pesquisa estudada, revelou-se a presença de uma base afetiva (as outras duas são a normativa e a instrumental), o que confirma a orientação de uma percepção de teor hedônico. Quanto maior as experiências, o conhecimento e as interações entre grupos, mais se amplia a possibilidade de ocorrer percepções com orientação hedônica. Pessoas ricas no “ser” (ao invés somente do “ter”) preocupam-se em perceber valores além das capacidades tangíveis do produto e isto tende a ser levado também para os ambientes de trabalho, ricos em interações de grupo. Daí a importância do valor percebido, tema deste estudo.

Como já comentado em capítulo anterior, na percepção dos entrevistados a organização é o foco de comprometimento mais freqüente, seguida do trabalho e do grupo de trabalho. É comum as pessoas terem uma visão mais clara da marca corporativa, da sua própria organização, já que em qualquer comunicação, a marca sempre está presente. Neste caso, o diagrama a seguir poderia ter nos últimos dois

elementos propostos, primeiro a experiência do consumidor com algum departamento da empresa e, depois (*feedback*), o seu entendimento da experiência, compartilhado com os demais.

O conceito de trabalhador comprometido, na visão dos pesquisados, está relacionado a diferentes focos, sendo que o predominante foi o foco na organização. Foi observado que o esquema de trabalhador comprometido envolve diferentes níveis de complexidade e que as práticas adotadas pelos gestores são norteadas por este esquema. Cada executivo tem uma forma própria de “pensar” o comprometimento dos trabalhadores e dá valor diferente a diferentes fatores no seu modelo mental.

O raciocínio conclusivo deste estudo entende que as pessoas percebem valor em grande parte através dos produtos (bens ou serviços) que uma organização coloca à disposição do mercado. Sendo o desenvolvimento destes produtos um dos mais importantes processos de negócio (SILVA e ROZENFELD, 2007), ele é capital para os crescentes esforços de agregação de valor nas empresas (Harmsen, *apud* SILVA e ROZENFELD, 2007). Para seu efetivo desempenho, uma das condições básicas é a implantação da gestão do conhecimento, que se manifestará na capacidade de aprendizado e criatividade das pessoas, na preocupação com a busca de conhecimentos e aprendizados externos, no armazenamento e compartilhamento do conhecimento, dentre outras atividades (Leonard, *apud* SILVA e ROZENFELD, 2007). Implantado o processo de gestão do conhecimento e aplicado para a melhoria contínua dos produtos desenvolvidos, através de variados métodos disponíveis (como o *QFD – Quality Function Deployment*, onde há o levantamento das necessidades e desejos do cliente e conversão para características técnicas ou o *PDM/EDM – Product/Engineering Data Management*, onde há o gerenciamento e controle das informações geradas e usadas nas etapas do projeto de produto), os produtos são desenvolvidos pensando em agregar valor, ofertados ao mercado, consumidos e, a partir disto, criada uma percepção de valor para o mesmo. Esta percepção retorna à empresa, alimentando novamente o processo de gestão do conhecimento, conforme figura 5 a seguir:



Fig. 5 - Processo de inter-relação entre gestão do conhecimento e percepção do valor (concepção do primeiro autor, 2008.)

Ao se fazer a transposição das avaliações da pesquisa para a conceituação teórica abordada neste estudo, temos em Kumar (2004) uma contribuição importante, quando comenta sobre a rede lojas de móveis escandinava IKEA, fundada em 1950, por Ingvar Kamprad.

Afirma o autor que a empresa oferece móveis de design harmonioso e as lojas têm uma atmosfera agradável, com grande variedade de produtos para entrega imediata e a preços baixos. Em contrapartida, os consumidores devem transportar e montar seus móveis.

O valor percebido está no fato de a IKEA produzir saltos descontínuos de valor, ao invés de acompanhar a linha atual de valor dos concorrentes nesta indústria. Kumar (2004) denomina estas empresas de “orientadoras de mercado” ante à anterior denominação da literatura de “orientada pelo mercado”. Os saltos de valor podem envolver tecnologia de ponta ou inovação na formatação das estratégias de Marketing. Empresas como a IKEA têm sucesso no mercado menos pelas novas tecnologias do que com o desenvolvimento agressivo da tecnologia existente para atender ao cliente de uma nova maneira. Empresas que obtêm muito sucesso em seu segmento de atuação são as

que “...criam e disponibilizam um salto de benefícios, ao mesmo tempo em que reduzem os sacrifícios e concessões que o cliente deve fazer para tê-los”, afirma Kumar (2004, p. 67).

Em concordância com isto, Zeithaml (2001, p. 102) conceitua Valor Percebido como “a avaliação objetiva, pelo consumidor, da utilidade de uma marca, com base em percepções daquilo que ele dá em troca por aquilo que recebe”. Empresas provêm valor quando oferecem aquilo que equivale às expectativas dos clientes e àquilo que ele considera de valor.

Porém, não é incomum organizações estruturadas, voltadas ao mercado e sintonizadas com seu consumidor, desenvolverem soluções com valor e o segmento não considerar como de valor a inovação. É conhecida a história da Audi, fabricante alemã de automóveis de luxo, que desenvolveu a denominada “tinta ecológica”, tinta que - usada em seus automóveis - não prejudicaria o meio ambiente quando o carro fosse descartado. Em pesquisa com seus compradores, o índice de identificação de valor percebido foi muito baixo, bem aquém das expectativas mais tímidas da companhia. O projeto custou aproximadamente US\$ 2 bilhões.

Kotler (2006) sugere, então, que se adote três questões básicas para aumentar o valor percebido pelo cliente, todas ancoradas em uma política de gestão do conhecimento: a) exploração do valor (‘como uma empresa pode identificar novas oportunidades de valor?’); b) criação de valor (‘como uma empresa pode criar eficientemente ofertas de valor mais promissoras?’) e c) entrega de valor (‘como uma empresa pode usar suas capacidades e sua infra-estrutura para entregar as novas ofertas de valor com mais eficiência?’)

Com relação a este ponto de vista, é necessário observar que, tratando-se de valor percebido, o entendimento do consumidor com relação ao uso ou ao prazer do uso depende de cada pessoa e de cada situação envolvida. Hirschman e Holbrock (apud ROSSI, 2006) apresentam duas orientações para os produtos: os utilitários e os hedônicos. O comportamento hedônico trabalha com respostas subjetivas, prazeres, sonhos e considerações estéticas em oposição a uma consideração objetiva, envolvendo a dimensão funcional do bem, mensurada objetivamente por meio de comparações dos atributos destacados. Assim, um automóvel acelerar de 0 a 100 km/h em cinco segundos é uma consideração objetiva enquanto dizer que o carro é rápido é uma consideração subjetiva.

É de se entender que a percepção das pessoas em relação aos produtos ofertados pelas organizações (valor percebido) tem uma relação direta com os esforços conjuntos feitos pelas pessoas no sentido de incluir conhecimento nos bens tangíveis ou serviços.

E paradigmas mudam radicalmente com a adoção da gestão do conhecimento e, por continuidade, dos processos de valor percebido. Antigamente, quanto mais escasso o produto, maior seu valor. Na economia do conhecimento, quanto mais abundante um produto, maior o seu valor. Note-se, por exemplo, o valor percebido pelos clientes de diversas empresas atuantes na *Internet* que, mesmo distribuindo seus produtos gratuitamente, têm alto valor de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABECKER, Andreas *et al.* Toward a technology for organizational memories. IEEE Intelligent Systems, v. 13, maio/jun. 1998.
- ALVESSON, Mats e SKÖLDBERG, Kaj. Reflexive methodology. London: Sage, 2000.
- ANTONELLO, Claudia S.. O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. São Paulo: Revista Brasileira de Gestão e Negócios, v. 9, n. 25, 2007.
- BARNEY, J.. Gaining and sustaining competitive advantage. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BESSANT, J. Kaplinsky e LAMMING, R.. Using supply chains to transfer learning about best practices. Brighton: Brighton University, 1999.
- BRITO, Ana Paula P. e BASTOS, Antonio B.. Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. Recife: Anais do Encontro de Estudos Organizacionais do Anpad, 2002.
- BUKOWITZ, Wendi R. e WILLIAMS, Ruth L.. Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COAKES, Elayne; BRADBURN, Anton e SUGDEN, Gill. Managing and leveraging knowledge for organizational advantage. Knowledge Management Research & Practice, v. 2, 2004.
- CONKLIN, Jeff. Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. CogNexus Institute, 2001. Disponível em <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acessado em 7 de abril de 2008.
- CRAVENS, David W., PIERCY, Nigel F. e SHANNON, Shipp H.. New organizational forms for competing highly dynamic environments: the network paradigm. British Journal of management, v. 7, 1996.
- DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DARROCH, J. Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. Journal of Knowledge Management, v.7, n.5, 2003.
- DIAS, Sergio R. (org.). Marketing: estratégia e valor. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DRUCKER, Peter. Post-capitalist society. Nova York: Harper Business, 1993.
- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J. e ARAÚJO, Luis (org.). Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- FERREL, O. C. e HARTLINE, Michael D.. Estratégia de Marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FLEURY, Maria T. L. e OLIVEIRA, Moacir de Miranda (org.). Gestão estratégica do

conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDONI, Vanessa e OLIVEIRA, Míriam. Indicadores para a gestão do conhecimento na visão de especialistas. Porto Alegre: REAd, ed. 57, vol. 13, n. 3, 2007.

HAMEL, Gary. Strategy as revolution. Nova York: Harvard Business Review, 1996.

KIM, Daniel H.. The link between individual and organizational learning. Cambridge: Sloan Management Review, v. 35, n. 1, fall 1993.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L.. Administração de marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUMAR, Nirmalya. Marketing como estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LANNING, Michael J. e MICHAELS, Edward G.. A business is a value delivery system. Nova York: McKinsey & Co., 1988.

LASPISA, David F.. A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um call center. Florianópolis: Dissertação, 2007.

LASTRES, Helena M. M. e ALBAGLI, Sarita (org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEVITT, Theodore. The marketing mode. Nova York: Ed. McGraw Hill, 1969.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Luiz A. G.. Obtenção de vantagem competitiva e criação de valor através de alianças estratégicas. Revista de Administração e Contabilidade, vol. 2, no. 1, Faculdade 7 de Setembro, Ceará, 2005.

OLIVEIRA Jr., Moacir M.; SOMMER, Phillip S. e COLOMBINI, Fabiano. Transferência de conhecimentos e *best practices* em redes corporativas globais. Caderno de Idéias, vol. 1, CI0107, Fundação Dom Cabral, Nova Lima, 2001.

PERROTTI, Edoardo e VASCONCELLOS, Eduardo P. G.. Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. Brasília, DF: Anais do 29º. Enanpad, 2005.

PORTER, Michael E.. Competição=on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

ROSSATTO, Maria Antonieta. Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D. e TEECE, D.. Fundamental issues in strategy. Boston: Harvard Business School, 2002.

SAMPAIO, Claudio H. e PERIN, Marcelo G.. As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. Curitiba: Anais do 28º. Anpad, 2004.

SCHARF, Edson R.. Gestão do conhecimento aplicada ao Marketing. Florianópolis:

Visual Books, 2007.

SENGE, P. M.. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.

SILVA, Ricardo V. e NEVES, Ana (org.). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. São Paulo: Serinews, 2004.

SILVA, Sérgio e ROZENFELD, Henrique. *Proposição de um modelo para avaliar a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos*. Brasília, DF: *Ciência da Informação*, vol. 36, no. 1, jan-abri, 2007.

SILVA, Sérgio L.. *Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento*. Brasília, DF: *Ciência da Informação*, vol. 33, no. 2, mai-ago, 2004.

SILVA, Sérgio L.. *Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais*. Brasília, DF: *Ciência da Informação*, vol. 31, no. 2, mai-ago, 2002.

STEWART, Thomas A.. *Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TEIXEIRA, Aurora A. C.. *Excesso de incentivos à inovação na presença de consumidores sofisticados: um modelo de progresso tecnológico endógeno com capital humano*. São Paulo: *Estudos Econômicos*, v. 37, n. 3, 2007.

TIWANA, A. *Knowledge management toolkit. Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. USA: Prentice Hall, 2002.

VASCONCELOS, I. F. G. e MASCARENHAS, A. O.. *Organizações em aprendizagem*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VIRILIO, Paul. *A arte do motor*. São Paulo: Estação Liberdade, 1996.

WALSH, James P. e UNGSON, Gerardo R.. *Organizational memory*. *Academy of Management: The Academy of Management Review*, v. 16, n.1, jan. 1991.

ZEITHAML, Valarie A. e RUST, Roland T.. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.