Transformando intangíveis em valor real aos clientes

Roteiro de cinco passos ajuda na identificação, captura, integração e sistematização do fluxo de conhecimento nas empresas, estendendo seus benefícios até os clientes.

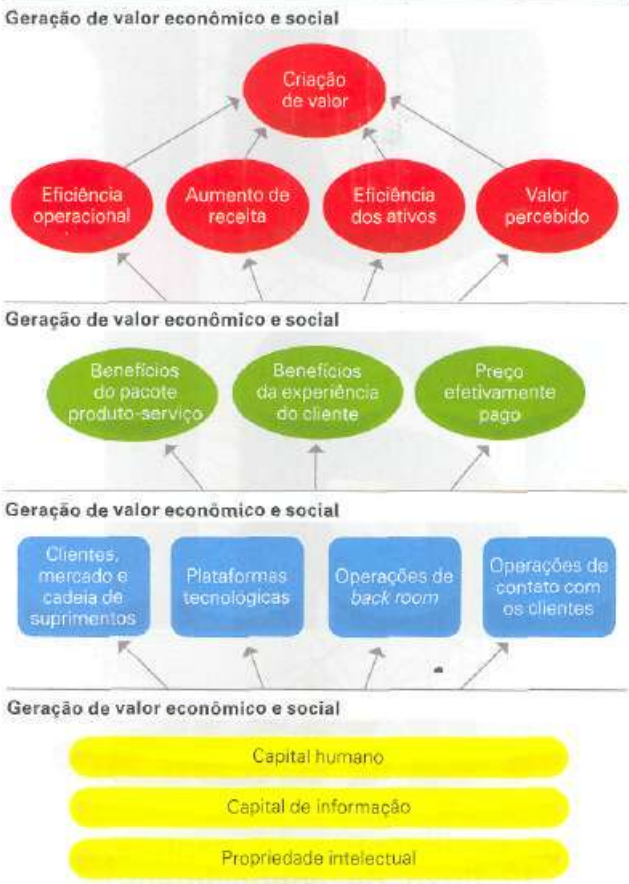
Marcelo Caldeira Pedroso, **Rendrik F.** Franco **e José Cláudio Terra**

IDENTIFICAR, CAPTURAR, INTEGRAR E SISTEMATIZAR o fluxo de criação e uso de conhecimento é cada dia mais fundamental para empresas empenhadas em entregar valor aos clientes e se diferenciar da concorrência.

Nas empresas, o conhecimento está nas pessoas, na Informação disponível e na propriedade intelectual de patentes, marcas, métodos e processos proprietários. Ele se desenvolve e difunde por meio das operações que permeiam as plataformas de conhecimento, e deve gerar benefícios perceptíveis pelos clientes não apenas na qualidade dos produtos ou serviços adquiridos, mas também na experiência de comprar, usar e ser atendido. Ao reco-

nhecer esse valor, os clientes tendem a perceber que o preço pago compensa os benefícios obtidos e, por isso, até aceitam pagar preços mais altos. Como resultado, a empresa obtém, de maneira direta ou indireta, ganhos de eficiência operacional, maior retorno sobre os ativos, potencial aumento de receita e melhora na sua reputação e imagem.

Conhecimento e criação de valor



Empresas de diferentes setores podem captar esses benefícios. Aquelas intensivas em conhecimento, como as de alta tecnologia e as de saúde, tendem a auferir os resultados mais visíveis, pois nelas o conhecimento é o principal elemento de criação de valor. A gestão do conhecimento também beneficia setores que exibem alta complexidade social, como organizações governamentais e grandes operações de call center. As empresas intensivas em ativos produtivos, logísticos e recursos naturais também captam valor por meio da integração de diferentes conhecimentos, como de clientes, mercado, cadeia de suprimentos e de tecnologia.

Três perspectivas

O conhecimento pode se transformar em valor real aos clientes de três maneiras distintas e complementares. A primeira considera a comercialização do conhecimento como um produto ou serviço, em processo conhecido como "monetização do conhecimento", como ocorre na prestação de serviços de consultoria e no licenciamento de tecnologias, por exemplo. A segunda implica a incorporação do conhecimento nos produtos e serviços, por meio de inovações e melhorias no *design* ou desempenho, A terceira consiste em inovações e melhorias na entrega, no relacionamento com o cliente e nas instalações físicas.

Nas duas primeiras perspectivas, o valor para os clientes se traduz em benefícios decorrentes do uso dos produtos e serviços, uma vez que o conhecimento está embutido nestes ou é diretamente comercializado. Considere um exemplo no segmento de medicina diagnostica. A empresa transfere aos clientes o conhecimento dos seus profissionais altamente qualificados, tecnologia de ponta e excelência no controle dos processos ao entregar exames precisos e ao lançar novos testes, pioneiros. A prestação de um serviço de assessoria médica na análise e diagnóstico dos casos raros ou de alta cornplexidade é uma forma de entrega direta de conhecimento. Assim, o valor aos clientes é traduzido não somente na variedade e precisão dos exames realizados, como também na resolução dos problemas e melhoria das condições de saúde das pessoas.

A terceira perspectiva gera benefícios práticos à experiência dos clientes. Voltando ao exemplo da medicina diagnostica: uma empresa que investe na excelência do atendimento, no desenvolvimento de canais de entrega modernos e ágeis (como *internet* e atendimento móvel) e em outras soluções inovadoras normalmente atende melhor, com mais hospitalidade e conforto psicológico, e de forma mais precisa e conveniente.

Para os clientes, além dos benefícios decorrentes do uso dos produtos e serviços e da experiência vivida, há benefícios embutidos que justificam o pagamento de um valor mais alto. Continuando no exemplo da medicina diagnostica: um exarne com maior preço, porém mais resolutivo e preciso, pode reduzir custos e/ou aumentar a eficácia do tratamento, resultando em custos totais menores do que na contratação de um serviço diagnóstico mais barato, porém menos efetivo.

As empresas também podem colher benefícios da gestão do conhecimento no âmbito interno, melhorando a eficiência operacional e o uso dos ativos, ou criando novas fontes de receita. O conhecimento também pode ser utilizado no âmbito das decisões estratégicas da alta administração, tais como aquelas envolvendo aquisição de empresas, entrada em novos mercados e desenvolvimento de novos fornecedores e canais de distribuição.

Resultados

A transformação do conhecimento intangível em valor real para os clientes — ou na melhoria das operações internas

— produz vantagens competitivas e, como conseqüência, ganhos econômicos às empresas, ampliando a capacidade de investimento em pesquisa, desenvolvimento e aquisição de novos conhecimentos e tecnologias, proporcionando um ciclo contínuo de inovação. Essa questão é facilmente percebida nas indústrias farmacêutica e de biotecnologia, em que produtos recém-1ançados geralmente apresentam altas margens de lucro, que por sua vez financiam o desenvolvimento de novos produtos.

Cinco passos

Um roteiro de cinco etapas pode ser adotado pelas empresas para implantar de maneira efetiva um processo sistematizado de gestão do conhecimento e prover benefícios reais aos clientes e à própria organização.

1. Identifique plataformas de conhecimento.

As plataformas organizam o conhecimento como componentes interdependentes e intercambiáveis. Em biotecnologia e medicina diagnostica, a genômica e a proteômica são dois exemplos: apresentam escopos definidos, uma vez que agrupam o conhecimento sobre a estrutura e função dos genes *e* das proteínas, respectivamente; e ao mesmo tempo são interdependentes.

As plataformas são compostas por subconjuntos ou desdobramentos, as "árvores" do conhecimento. A genômica pode ser desdobrada em funcional (que pesquisa a função dos genes) e estrutural (que compara a seqüência do DNA de diferentes indivíduos). Por sua vez, cada um desses subconjuntos pode ser desdobrado em outros conjuntos de conhecimentos, e assim por diante.

O conceito de plataforma se espelha na evolução de algumas indústrias de montagem de produtos complexos, tais como computadores, equipamentos de telecomunicações, automóveis e aviões, ou mesmo de alguns serviços padronizados, na direção de uma arquitetura modular. Nessa concepção, o projeto, suprimentos, fabricação de componentes, montagem finai e entrega de produtos e serviços estão ancorados na efetiva coordenação de componentes interdependentes na cadeia de valor.

Desvendando a gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento sempre esteve implicita nos modelos de gestão das organizações. Ou seja, tratar da questão do conhecimento e do aprendizado organizacional não é algo novo no contexto gerencial. Sua explicitação e sistematização, no entanto, é algo recente. Some-se a isto o enorme impacto causado pela *internet* e tecnologias associadas na capacidade de acessar informação de valor e se conectar com indivíduos com interesses ou experiências relevantes, e a gestão do conhecimento como abordagem gerencial formalizada nas organizações se tornou uma realidade e uma necessidade.

Mas o que é gestão do conhecimento? É um foco gerencial deliberado, sistemático e organizado para desenvolver, alavancar e proteger o capital intelectual da organização. Iniciativas bem-sucedidas de gestão do conhecimento aumentam a produtividade do trabalhador do conhecimento, na medida em que podem:

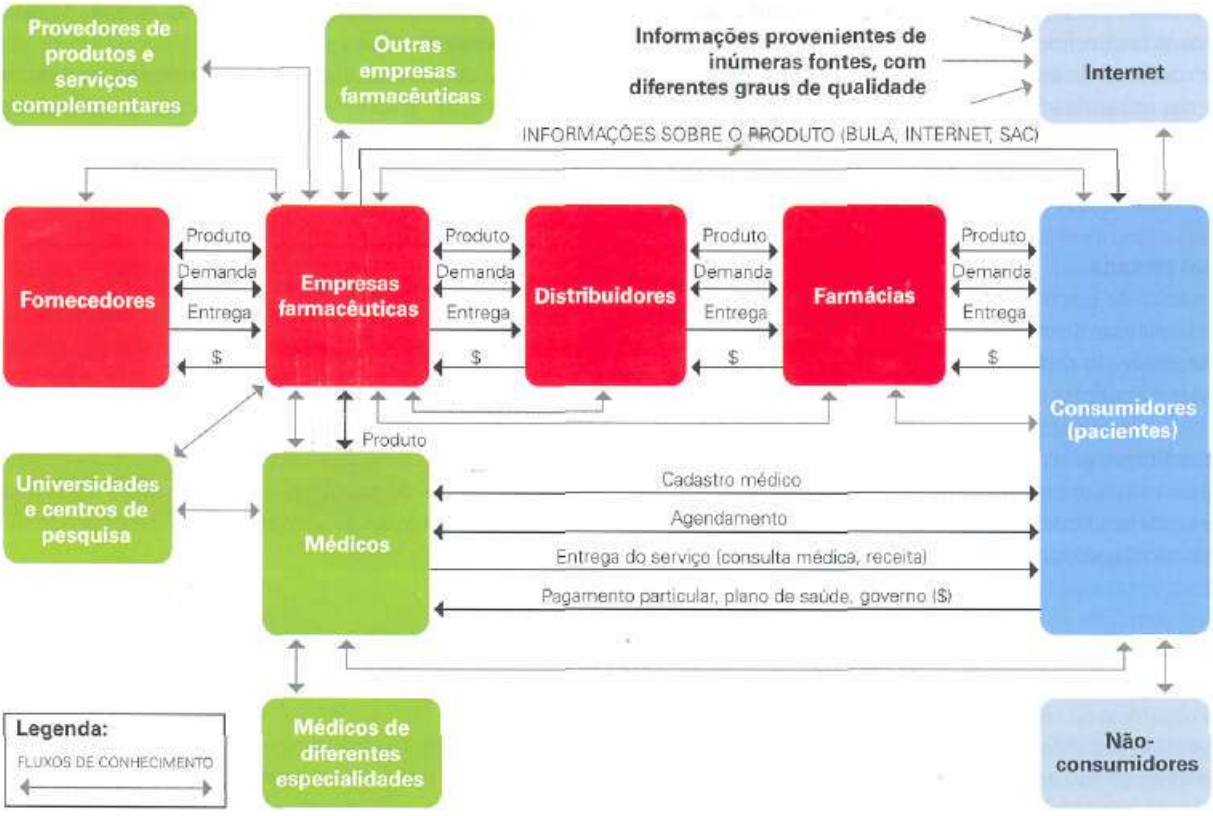
- Afetar os *inputs* do trabalho intelectual, facilitando acesso à informação organizada e valiosa e a colegas e especialistas com conhecimentos relevantes.
- Influenciar o processo invisível do trabalho intelectual, criando ambientes motivadores e desafiadores.
- Valorizar os *outputs* do trabalho intelectual, reconhecendo a proposição de idéias, a disseminação do conhecimento e os resultados advindos da implantação de inovações.

Na prática, pode-se dizer que a gestão do conhecimento está em um estágio relativamente maduro quando ela se associa diretamente ao posicionamento e objetivos estratégicos da organização, e há uma governança bem estabelecida que garanta que diversos atores, métodos e tecnologias estejam alinhados e entregando resultados específicos.

Segundo uma perspectiva mais prática, a gestão do conhecimento se viabiliza a partir de:

- Consideração do conhecimento como elemento da estratégia competitiva da empresa.
- Execução de processos sistematizados de criação, aquisição, codificação, organização, disseminação e proteção do conhecimento.
- Adoção de metodologias para gestão do conhecimento, tais como programas de idéias, comunidades de prática, lições aprendidas, banco de melhores práticas, análise de redes sociais, páginas amarelas de especialistas, mapeamento de conhecimentos críticos e de competências, educação a distância e *storytelling*.
- Uso de tecnologias da informação para apoio à gestão do conhecimento, tais como busca avançada, portais corporativos, gestão de conteúdo, bibliotecas virtuais, fóruns de discussão, *blogs*, web-conferência e mensagem instantânea.
- Fomento de uma cultura que valorize o capital humano e a criação e disseminação do conhecimento.
- Utilização de indicadores de desempenho que identifiquem e meçam elementos tangíveis e intangíveis da gestão do conhecimento.

Cadeia de valor da indústria farmacêutica



A interdependência permite que o desenvolvimento e a difusão do conhecimento nas empresas ocorram por partes, o que resulta em maior agilidade e flexibilidade na sua gestão. Dessa forma, as indústrias podem desenvolver "ilhas" ou centros de inovação, onde a difusão de idéias e conhecimentos pode se propagar, e beneficiar o sistema como um todo.

Porém, os benefícios da arquitetura modular podem ser reduzidos caso não ocorra adequada integração entre plataformas. Assim, a gestão do conhecimento deve prover instrumentos de "modularização" e mecanismos de integração das partes. Essa integração pode ser exercida, por exemplo, por gerentes de projetos multidisciplinares de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que devem integrar um conjunto de recursos, atividades e conhecimentos.

Um benefício importante decorrente da adoção das plataformas de conhecimento é que as empresas podem decidir como desenvolver sua inteligência organizacional simplesmente conectando "partes de conhecimento", o que pode ocorrer por meio do desenvolvimento interno, bem como por meio de parcerias ou de aquisição.

2. Desenhe a cadeia de conhecimento.

O objetivo desse passo é entender como o conhecimento agrega valor à empresa e a seus clientes. Para tanto, adota-se o conceito de cadeia de valor, que serve para mapear atividades críticas que contribuem para agregar valor a clientes, como relacionamentos com fornecedores e parceiros de negócios, operações internas, canais de distribuição e outras atividades relevantes para a efetiva entrega de produtos e serviços.

Duas abordagens complementares de cadeia de valor podem ser utilizadas: a dos fluxos e a dos processos. A primeira identifica elementos tangíveis e intangíveis. No primeiro grupo, estão (a) informação sobre produtos e serviços, que aborda o intercâmbio de informação desde o início do desenvolvimento até suas especificações; (b) informação sobre a demanda, que considera a troca de informação desde o planejamento até a confirmação de recebimento das entregas; (c) fluxo físico, que representa o processo de transformação e entrega de produtos e serviços; (d) fluxo financeiro, que considera as transações financeiras entre atores na cadeia de valor. Essa abordagem é ampliada ao se incluir o fluxo

de intangíveis, em particular o fluxo de conhecimento na cadeia de valor.

No caso de uma empresa farmacêutica, por exemplo, na cadeia de valor de medicamentos com venda sob prescrição médica, podem ser identificados fornecedores de insumos, empresa farmacêutica, distribuidores, farmácias, médicos e consumidores. A cadeia pode ser complementada com a inclusão de outros atores (universidades e centros de pesquisa, outras empresas farmacêuticas, empresas de produtos e serviços substitutos e complementares, médicos de outras especialidades, não-consumidores e a *internet).* Tais elos são menos visíveis, por vezes deixados em segundo plano em análises tradicionais da cadeia de valor, mas são importantes estoques de conhecimento. Acordos de troca de conhecimento e relacionamentos comerciais são instrumentos formais por meio dos quais os estoques são utilizados na cadeia de valor. Além destes, relacionamentos informais, interações sociais, acesso à *internet,* fóruns de discussão, *blogs* e enciclopédias virtuais são exemplos de meios pelos quais flui o conhecimento, vias menos visíveis e sob menor controle pelas organizações. Esses estoques e fluxos formais e informais de conhecimento devem ser gerenciados na cadeia de valor, pois podem gerar impactos importantes no desempenho das empresas.

A segunda abordagem consiste em analisar processos de gestão do conhecimento sob a ótica da empresa e clientes. Na ótica interna, analisam-se os processos de criação, aquisição, codificação, organização, disseminação e proteção do conhecimento. Na ótica externa, verifica-se como o conhecimento é transferido e utilizado pelos clientes ou consumidores finais.

3. Desenvolva uma abordagem estratégica.

A abordagem deve considerar duas dimensões de análise: contribuição estratégica e disponibilidade do conhecimento. A primeira dimensão verifica como a gestão do conhecimento contribui para os objetivos estratégicos da organização, apresentando a seguinte questão: quais são os tipos de conhecimento que impactam atributos competitivos que, por sua vez, compõem o preço cobrado dos clientes? A resposta visa identificar quais são os conhecimentos diferenciadores, qualificadores e menos críticos para a organização. Conhecimentos diferenciadores são escassos no mercado, difíceis de replicar e contribuem consistentemente para a formação do preço cobrado dos clientes; os qualificadores também são necessários, mas são mais facilmente desenvolvidos pelas próprias empresas ou disponíveis no mercado. Por fim, há os conhecimentos menos críticos para a organização. A es-

Exclusivo para Produção Científica

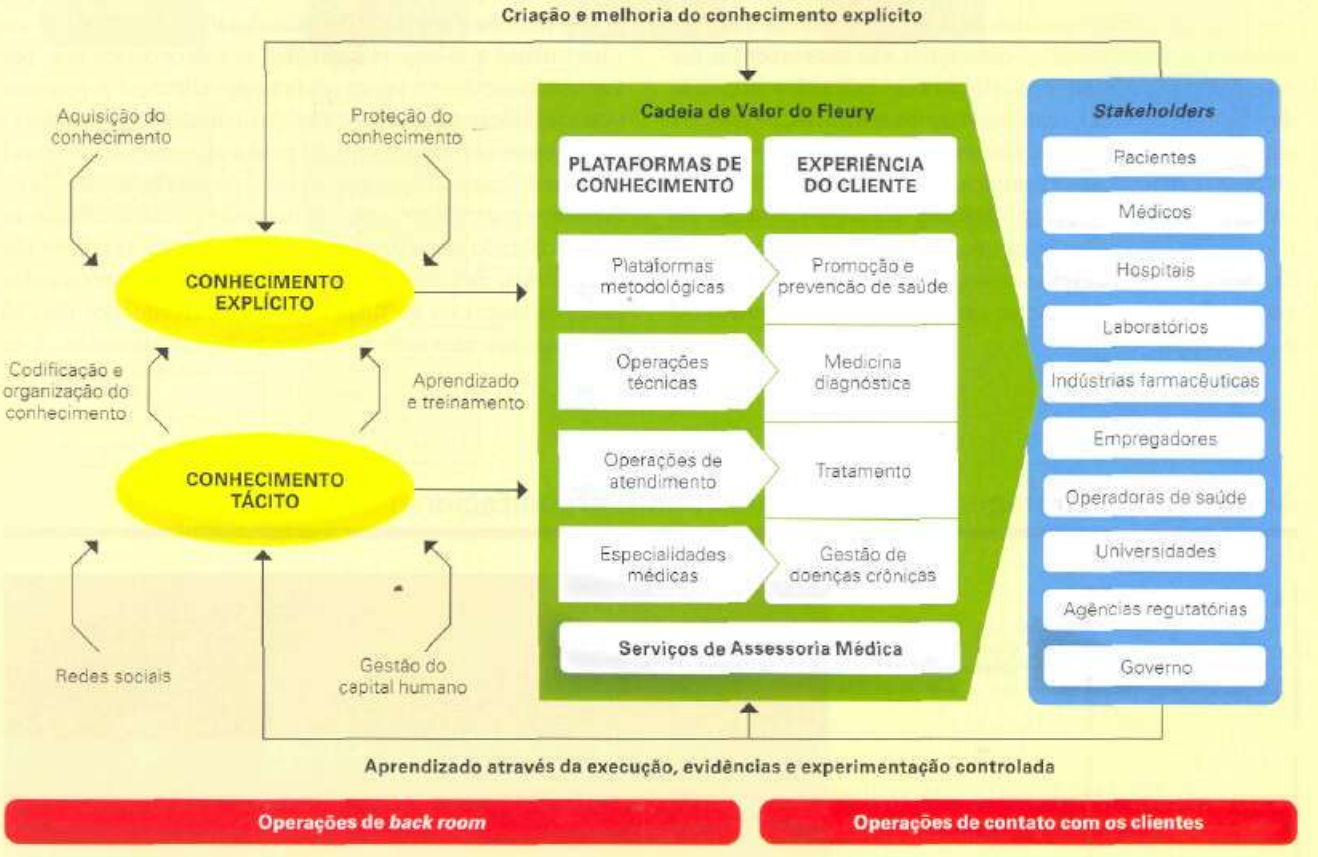
Abordagem estratégica para o conhecimento organizacional

A experiência do Grupo Fleury

O Grupo Fleury Medicina e Saúde decidiu sistematizar a gestão do conhecimento no início de 2007, com a criação da Diretoria Corporativa de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento, para integrar essas atividades e mantê-las articuladas ao planejamento estratégico da empresa. Para tanto, adotou filtros de interesse institucional na seleção de projetos intensivos em conhecimento, investiu recursos na sistematização dos processos de gestão de conhecimento e inovação e passou a utilizar indicadores para medir ativos intangíveis.

Nesse período, o Fleury adotou o roteiro de cinco passos para gerenciar o conhecimento organizacional. A implantação desse roteiro ocorreu inicialmente na área técnica, um setor intensivo em conhecimento, onde são realizados dois mil tipos de testes e mais de sete milhões de exames anualmente.

Abordagem integrada para gestão do conhecimento no Fleury



trutura e composição de pneus e a produção de material genético e manejo das plantações de eucaliptos são exemplos de conhecimentos diferenciadores nos setores automotivo e de papel e celulose, respectivamente. O conhecimento sobre fornecedores e canais de distribuição na China pode ser qualificador para empresas que atuam nesse mercado, e irrelevante para empresas voltadas exclusivamente ao mercado nacional.

A segunda dimensão contempla o mapeamento do conhecimento disponível na organização, identificado nos componentes das plataformas — que podem estar disponíveis, parcialmente disponíveis ou não-disponíveis.

A identificação da disponibilidade pode habilitar a tomada de decisões estratégicas. Por exemplo, empresas desenvolvedoras de *software* e também as do setor de e biotecnologia, intensivas em conhecimento, adotam estratégia de aquisição

Uma das etapas consistiu no desenvolvimento de uma abordagem integrada (veja na página ao lado). A partir dessa abordagem foram dissecados os fluxos e processos de conhecimento nas diferentes unidades de negócio, mapeadas as plataformas de conhecimentos relevantes, detalhada a cadeia de conhecimento da organização e implantados projetos de gestão de conhecimento.

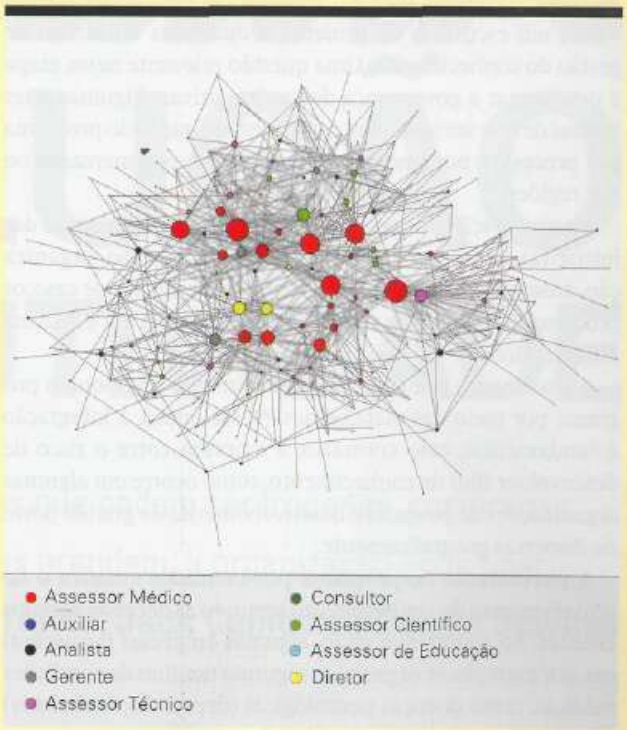
Tais projetos abrangem atividades críticas para o Fleury, como a codificação do conhecimento médico e a inteligência no suprimento de reagentes. Os benefícios mensuráveis e intangíveis associados aos projetos são consistentemente medidos. Como resultado, foram adotados novos indicadores de codificação do conhecimento médico, como o índice de liberação automática de exames por meio de sistemas de apoio à decisão, associado à maior eficiência de processos, por exemplo. Outra conseqüência foi a decisão de produzir relatórios integrados de diagnóstico médico, relacionados à resolução das questões de saúde dos clientes. Ambos refletem novos conhecimentos com alto grau de diferenciação no mercado.

Além disso, diferentes metodologias para gestão de conhecimento (mencionadas anteriormente nesse artigo) foram implantadas no Fleury, com a finalidade de alçar as atividades ancoradas em conhecimento a um novo patamar, com plena fruição de benefícios advindos de investimentos realizados. Por exemplo, em função da importância das redes sociais internas e relacionamentos com atores externos, o Fleury adotou a metodologia de análise de redes sociais (ARS). Essa análise é relevante, pois as interações dos colaboradores formam redes organizacionais invariavelmente invisíveis aos gestores, mas com importância estratégica para gestão do conhecimento e competitividade empresarial.

A figura ao lado exibe o resultado da ARS para a gestão do conhecimento médico entre 250 colaboradores da área técnica do Fleury. As ligações sociais são representadas por retas e os colaboradores, por círculos. As cores remetem à função que o colaborador executa, e o tamanho do círculo expressa a relevância do colaborador na rede social associada ao conhecimento médico. Análises similares foram realizadas para outros conhecimentos de natureza específica, tais como controle de qualidade, plataformas metodológicas e tecnológicas, fornecimento de suprimentos e sistemas.

As informações obtidas com ARS resultam em benefícios que incluem, entre outros, identificação de gargalos de conhecimento; retenção de profissionais com conhecimentos críticos; identificação de conectores de redes isoladas; acompanhamento da evolução de fusões empresariais e departamentais; diagnóstico de fragilidades da rede para conhecimentos críticos; criação de comunidades de prática; mapeamento de fluxos de informações e conhecimentos na cadeia de valor.

Análise de redes sociais para mapeamento de conhecimento



de outras empresas para complementar seus ativos intelectuais próprios.

A matriz estratégica do conhecimento sintetiza as duas dimensões — importância e disponibilidade do conhecimento — e identifica possíveis linhas de atuação estratégica para gestão do conhecimento. A análise da matriz, apoiada na cadeia de valor e nos processos de gestão, fornece os principais subsídios à elaboração de uma estratégia de gestão do conhecimento.

Essa estratégia busca responder às seguintes perguntas: quais tipos de conhecimento devem ser desenvolvidos? Destes, quais devem ser desenvolvidos internamente, por meio de aquisições ou parceria? Quais são os objetivos de desenvolvimento desses conhecimentos? A empresa deseja estar na vanguarda desses conhecimentos ou ser uma seguidora? Quais tipos de conhecimento podem ser terceirizados, disseminados ou vendidos? Quais devem ser codificados e quais

as formas mais adequadas? Quais conhecimentos devem ser protegidos? Quais são os riscos de vazamento desses conhecimentos e quais as diretrizes para gestão desses riscos? Há como potencializar os conhecimentos diferenciadores que estão disponíveis, na forma de novos produtos ou serviços, mercados e propostas de valor aos clientes?

As respostas originam um conjunto de iniciativas estratégicas em gestão do conhecimento; a próxima etapa consiste em priorizá-las e selecionar as que serão implantadas no curto, médio e longo prazo.

4. Implemente um programa de gestão do conhecimento.

As iniciativas selecionadas são implantadas por meio de um programa que as desdobra em projetos e utiliza metodologias específicas para sua execução. Algumas empresas, em função do porte, complexidade e dispersão geográfica, podem desenvolver um escritório de projetos dedicado às iniciativas de gestão do conhecimento. Uma questão relevante nessa etapa é determinar a governança dessas iniciativas. Algumas alternativas devem ser avaliadas, como a estruturação do programa por processos, por tipos de conhecimento, por mercados ou por regiões.

A estruturação por processos contempla a organização das iniciativas segundo criação, aquisição, codificação, organização, disseminação e proteção do conhecimento. Nesse caso, os processos permeiam os tipos de conhecimento e a estrutura organizacional e são os vetores do programa.

A governança por tipos de conhecimento direciona o programa por meio das plataformas. Nessa opção, a integração é fundamental; caso contrário, a empresa corre o risco de desenvolver silos de conhecimento, como "ocorre em algumas organizações de pesquisa e desenvolvimento de grande porte, ou dispersas geograficamente.

A estruturação do programa por mercados enfatiza o desenvolvimento do conhecimento segundo as necessidades dos clientes. Ao adotar essa visão, algumas empresas farmacêuticas, por exemplo, se organizam segundo famílias de condições médicas, como doenças neurológicas (depressão, Alzheimer) e metabólicas (diabetes, obesidade).

Outras empresas podem estruturar seus programas segundo regiões geográficas. Por exemplo, algumas empresas globais de consultoria definem pontos de contato em cada país, cujo papel é se conectar com centros de excelência da organização e disseminar o conhecimento na sua região.

Por fim, há a opção de adotar estruturas matriciais de governança para gestão do conhecimento. Por exemplo, no final dos anos 90, a Glaxo-SmithKline implantou o conceito de centros de excelência para o desenvolvimento de produtos. Cada centro tinha uma missão específica (como desenvolver o medicamento mais efetivo para a doença de Alzheimer) e era formado por um conjunto multidisciplinar de pessoas, com competências e conhecimentos complernentares.

5. Identifique benefícios tangíveis e intangíveis.

A quinta etapa consiste no estabelecimento de indicadores de desempenho para medir resultados tangíveis e intangíveis dos processos e iniciativas de gestão do conhecimento.

Os resultados são reportados de duas maneiras complementares. Uma delas mede como os colaboradores encontram informações de valor e colegas com conhecimentos específicos, resolvem desafios específicos ou aprendem algo,novo; e a outra é mais focada em resultados voltados à redução de custos, melhoria na agilidade de entrega de produtos e/ou serviços, inovação e geração de novas receitas para a empresa. Neste último caso, os benefícios do desenvolvimento de uma nova metodologia de processo podem resultar na criação de indicadores quantitativos de melhorias de confiabilidade do produto e ganhos de eficiência operacional.

Algumas companhias já começam a desenvolver esforços, ainda embrionários, para medir o capital intelectual da organização. De maneira geral, essas empresas adotam métricas que valoram, dentre outros, o capital humano (experiência e qualificação dos colaboradores, inserção acadêmica, capacidade criativa), os ativos intelectuais (metodologias, banco de dados, *softwares in-house*, sistemas de gestão, procedimentos e instruções de trabalho) e a propriedade intelectual (patentes, contratos de licenciamento, metodologias de acesso restrito a colaboradores e parceiros de negócios).

Outras empresas inserem os indicadores de gestão do conhecimento nos processos corporativos, como mapas estratégicos e BSC *(balanced scorecard).* Seja qual for o caminho escolhido pela organização, o estabelecimento das métricas de gestão do conhecimento deve identificar como o conhecimento contribui para a criação de valor à empresa e seus clientes.

Marcelo Caldeira Pedroso *(marceto.pedroso@fleury.com.br) é gerente corporativo de inovação e conhecimento do Fleury Medicina e Saúde e professor da Fundação Instituto de Administração (FIA). É doutor em engenharia de produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), com pós-doutorado em administração pela FEA (USP).* **Rendrik F. Franco** *(rendrik.franco@fleury.com.br) é diretor corporativo de inovação, pesquisa e desenvolvimento do Fleury Medicina e Saúde, É doutor e livre-docente em medicina pela Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da USP, com pós-doutorado noAcademisch Medisch Centrum, Universiteit van Amsterdam (Holanda).* **José Cláudio Terra** *(jcterra@terraforum.com.br) é CEO da TerraForum Consulting e autor de vários livros sobre gestão do conhecimento, gestão de inovação e portais corporativos publicados no Brasil e EUA. É doutor em engenharia de produção pela Escola Politécnica da USP e professor da FIA.*