

CAPÍTULO 10

RELATO DE EXPERIÊNCIA SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO SETOR DE VENDAS



<https://doi.org/10.22533/at.ed.4181125060310>

Data de aceite: 20/03/2025

Wagner Souza

Instituto Federal de Educação – Campus Bragança Paulista

André Luis Maciel Leme

Instituto Federal de Educação – Campus Bragança Paulista

RESUMO: A gestão do conhecimento é um fator essencial para a inovação e o desenvolvimento organizacional, especialmente no setor de vendas, onde a conversão do conhecimento tácito em explícito pode gerar vantagem competitiva. O modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1995), descreve a dinâmica de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento, permitindo a disseminação de boas práticas dentro das organizações. O estudo analisado apresenta um caso real de aplicação do modelo SECI no setor de vendas de campo, destacando como a gestão do conhecimento impactou positivamente os resultados da equipe de vendas. Desafios relacionados à gestão de equipe, metas e processos de trabalho foram vencidos com abordagens do modelo SECI, como a criação de um “livro de ocorrências” possibilitou a documentação

e disseminação do conhecimento tácito adquirido em campo, facilitando a padronização de estratégias e a melhoria do desempenho coletivo. A experiência relatada evidencia a importância da documentação e disseminação do conhecimento organizacional para garantir eficiência operacional e sustentar a inovação. Além disso, reforça que a conversão estruturada do conhecimento é um diferencial competitivo, possibilitando que organizações se adaptem a desafios e aprimorem continuamente seus processos.

PALAVRAS-CHAVE: Melhoria Contínua, Espiral do Conhecimento, Gestão de Vendas, Conhecimento Tácito.

INTRODUÇÃO

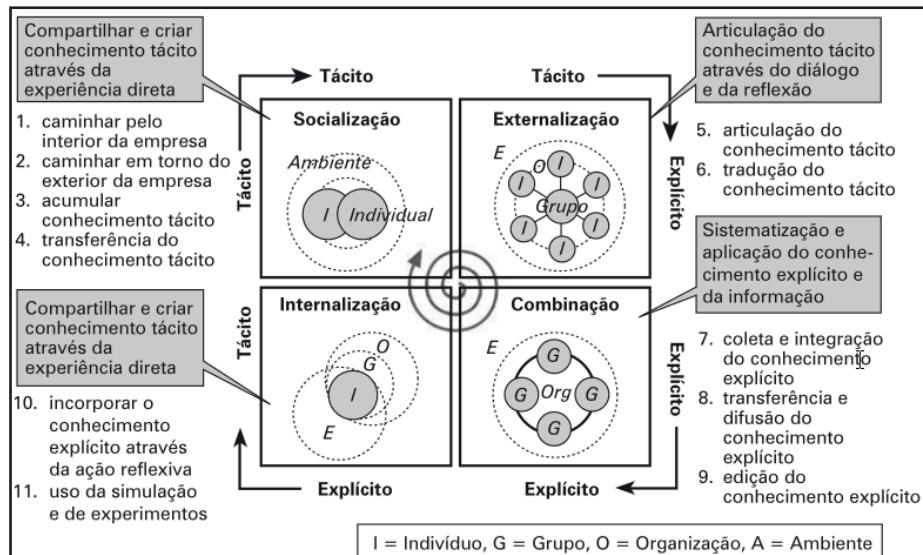
A gestão do conhecimento é fundamental para a inovação e o desenvolvimento organizacional, especialmente no contexto de vendas, onde a habilidade de transformar o conhecimento tácito em explícito pode gerar vantagem competitiva, uma vez que conhecimento intangível faz parte do acervo de recursos

que levam a organização a se posicionar melhor no mercado (SHINYASHIKI, TREVIZAN e MENDES, 2003).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995) “o conhecimento tácito adquirido pela experiência pessoal é o mais difícil de formalizar, entretanto desempenha um papel crucial na criação de novos conhecimentos dentro das empresas”.

O conceito da espiral do conhecimento, desenvolvido por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, é fundamental na teoria do conhecimento organizacional ao tratar da transformação contínua entre o conhecimento tácito, que é pessoal e intuitivo, e o conhecimento explícito, que é formalizado e estruturado (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Nonaka e Takeuchi (1995) propõem o modelo SECI (Figura 01) que engloba os processos de socialização, externalização, combinação e internalização, cada um deles representando uma etapa no ciclo de conversão do conhecimento. A socialização permite o compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos, enquanto a externalização o transforma em um formato explícito; a combinação sintetiza diferentes conhecimentos explícitos, e a internalização converte o conhecimento explícito em aprendizado prático, novamente tácito (NONAKA, TOYAMA e KONNO, 2000).



Quando um vendedor transfere suas técnicas de abordagem e tratamento com os clientes para um formato explícito e replicável, como um treinamento ou manual, isso representa a externalização do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Esse processo ilustra como o modelo SECI pode ser aplicado em situações onde a eficiência e a adaptabilidade são essenciais para a organização.

No cenário competitivo sempre vigente, a gestão eficaz do conhecimento é um diferencial crítico. Conforme Teece (2007) sinaliza que “a criação e a aplicação do conhecimento organizacional podem ampliar a vantagem competitiva, especialmente em setores de vendas intensivas, onde a interação rápida e eficaz com os clientes é um diferencial”.

A teoria da espiral do conhecimento demonstra como o uso estratégico do conhecimento tácito, desenvolvido em explícito, pode fortalecer as práticas de vendas e aumentar a adaptabilidade organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Nas vendas de campo essa conversão possibilita que o conhecimento do vendedor seja institucionalizado, fornecendo aos novos colaboradores uma base de práticas eficazes.

Vendedores experientes incorporam um entendimento profundo sobre o comportamento dos clientes e as condições de interação denotando um tipo de conhecimento tácito que, ao ser registrado de alguma forma, se torna explícito e acessível para estratégias futuras (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Essa prática de transformar a experiência em dados explícitos exemplifica o processo de internalização, promovendo um ciclo de aprendizagem contínua que fortalece a competitividade da organização (CHOO, 2003).

O relato a seguir apresenta a realização efetiva, prática e real do modelo SECI em uma experiência no processo de vendas de campo de um novo modelo de serviço para o pagamento de pedágios.

RELATO REAL DE APLICAÇÃO DO MODELO SECI

Por volta do ano 2000 começou a ser disponibilizado no Brasil o serviço de pagamento de pedágios rodoviários através do sistema de aproximação por um dispositivo com tecnologia de rádio frequência, mais comumente denominado de RFID. Uma empresa pioneira neste tipo de serviço implantou um sistema de vendas nas praças de pedágio que consistia na abordagem dos motoristas interessados pelo serviço que era propagandeado por meio de faixas e cartazes.

Neste contexto, o relato a seguir, situado por volta do ano de 2010, apresenta um processo de venda onde a consolidação da proposta da espiral do conhecimento acontece na prática com resultados positivos e sustentáveis.

Trata-se das observações do primeiro autor como integrante da equipe de vendas que pôde observar a efetiva aplicação da gestão do conhecimento, sobretudo o processo SECI, nas experiências vivenciadas.

A experiência dos promotores e gestores de vendas nas praças de pedágio, foi convertido em práticas organizacionais que contribuíram para a consolidação do serviço e do negócio. O relato demonstra os desafios e adaptação do processo de vendas diante

do impacto das mudanças no setor de concessões rodoviárias naquele momento com introdução do novo serviço de pagamento de pedágio.

O presente texto destaca o papel das equipes de vendas na implementação de sistemas inovadores e na importância de estratégias de gestão de conhecimento para enfrentar os desafios.

O caráter inovador, para aquela época, do serviço de pagamento eletrônico de pedágios, remete ao essencial papel da gestão do conhecimento na implementação bem-sucedida de novas tecnologias e abordagens de vendas. Segundo Davenport e Prusak (1998) “o conhecimento tem mais valor quando é aplicado em processos inovadores que ajudam a melhorar a eficiência ou a gerar novas formas de receita”. Esse princípio se reflete claramente na atuação da equipe de vendas nas praças de pedágio, onde a conversão de conhecimento tácito em explícito foi essencial para a padronização dos processos de venda.

Além disso, a aplicação da gestão do conhecimento no processo de venda nas praças de pedágio envolveu a transferência de conhecimento entre equipes operacionais e gestores distanciados fisicamente. Nonaka e Takeuchi (1995) explicam que “o processo de conversão de conhecimento tácito em explícito nas organizações ocorre de maneira social e interativa”, e foi isso que aconteceu de fato nas operações de venda do novo serviço.

Os promotores de venda, responsáveis pela abordagem rápida e eficaz dos usuários, tinham que maximizar o conhecimento tácito adquirido em campo para melhorar sua eficiência nas abordagens. Polanyi (2010) destaca que “sabemos mais do que podemos dizer o que significa que muitos aspectos da abordagem de vendas bem-sucedida dependem de habilidades implícitas dos promotores, adquiridas por meio de prática e interação direta com o cliente”.

O sucesso do serviço e o consequente crescimento da empresa destacam a importância da gestão do conhecimento para garantir não apenas o bom funcionamento do sistema, mas também para proporcionar uma vantagem competitiva no setor rodoviário. Sveiby (1998) ressalta que “o capital de conhecimento de uma empresa é sua principal fonte de vantagem competitiva fato comprovado pela capacidade da organização em crescer rapidamente e atingir o status equivalente a uma multinacional”.

Uma das primeiras percepções extraídas das observações deste autor como integrante da equipe de vendas, foram alguns problemas relacionados à gestão de horários, horas extras e questões de relacionamento na equipe. A adoção de um registro de ocorrências (livro de ocorrências), coletado de forma manuscrita em um caderno comum, melhorou significativamente os problemas com a equipe.

Os registros consistiam no resumo dos principais acontecimentos diários que afetavam o trabalho, tanto aspectos positivos como negativos. Desta forma parte do processo de melhoria contínua, aderente aos preceitos do modelo SECI começavam a compor uma base de conhecimento antes inexistente fisicamente. Segundo Nonaka e

Takeuchi (1995), a" externalização de conhecimento tácito em explícito ocorre quando registramos nossas experiências e as transformamos em algo que pode ser compartilhado e considerado". O livro de ocorrências se tornou uma ferramenta essencial para documentar os conhecimentos tácitos.

Outro aspecto relevante foi o fato de buscar metas no lugar de horários fixos de trabalho da equipe. A melhoria na comunicação e registro no livro de ocorrências, resultou em um aumento na eficiência da equipe que levou a uma superação da meta em 20% no mês seguinte a implantação da nova sistemática. O resultado demonstrou o impacto direto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional. Segundo Sveiby (1998) "o conhecimento deve ser tratado como um ativo que pode ser gerenciado para agregar valor aos processos empresariais". Ao melhorar a comunicação e gestão interna, o conhecimento tácito foi transformado em explícito, alinhando a equipe e tornando-a mais eficaz.

Os meses subsequentes apresentaram resultados cada vez melhores chamando a atenção da gestão executiva que promoveu uma auditoria por meio da coordenação regional. Foram avaliados os novos procedimentos e as questões de segurança. O caderno (livro de ocorrências) tornou-se uma fonte valiosa de informação e conhecimento, esclarecendo as perguntas e justificando os resultados. Davenport e Prusak (1998) destacam que "uma empresa que valoriza a documentação e o compartilhamento de conhecimento tem mais chances de identificar e resolver problemas com rapidez".

Como resultado ficou evidenciado para a gestão executiva que a equipe encontrou aprimoramento a partir de procedimentos inovadores e diferenciados de outras equipes. Essa melhoria na equipe foi fruto da internalização da experiência dos vendedores. A partir das observações e registro das experiências foram desenvolvidas algumas ferramentas de apoio.

Considerando a boa prática nos processos de melhoria contínua e a consolidação e amadurecimento da nova sistemática de vendas, uma nova fase de aperfeiçoamento foi iniciada com o objetivo de melhorar as metas de vendas. Uma análise detalhada do desempenho dos vendedores foi realizada buscando encontrar nos detalhes das práticas e nos registros subsídios para reorganizar as etapas de venda. Polanyi (2010) ressalta que "o conhecimento tácito é melhor transmitido através da prática e da interação pessoal, o que foi realizado ao se destacar os pontos fortes de cada vendedor e reorganizar suas funções para maximizar o sucesso das vendas".

Um determinado vendedor tinha um bom desempenho na abordagem inicial, enquanto outro apresentava uma taxa de finalização superior. Com base nessas observações a equipe foi reorganizada de modo que o vendedor com melhor abordagem inicial focasse esse aspecto, deixando a finalização para o outro vendedor com melhor desempenho nessa etapa da venda. O resultado foi um aumento de 30% nas vendas. Esse processo reflete a "exploração colaborativa do conhecimento", conforme descrito por

Nonaka e Takeuchi (1995), onde a troca de conhecimento entre os membros da empresa é fundamental.

Outro aspecto relevante foi a revisão dos horários e turnos de trabalho de modo a otimizar o uso dos recursos humanos. Um número maior de vendedores foi alocado nos horários de maior tráfego nas rodovias. Esse ajuste organizacional é fundamental para alinhar os objetivos estratégicos com a gestão do conhecimento (SVEIBY, 1998). O foco em eficiência e eficácia trouxe mais benefícios tanto para a equipe quanto para a organização.

Uma melhor comunicação entre os colaboradores e maior flexibilidade para a equipe, promoveu um ambiente de trabalho próspero, proporcionando resultados ainda mais expressivos. A liberdade para inovar e a confiança depositada pela empresa foram essenciais para a superação dos obstáculos e a introdução de melhorias significativas. Como observa Alavi e Leidner (2001), “uma cultura organizacional que apoia o compartilhamento de conhecimento e dá espaço para a criatividade é essencial para o sucesso da gestão”.

As ações do observador, autor deste trabalho, resultaram em promoção e atribuição de maiores e mais amplas responsabilidades abrangendo mais áreas de vendas, refletindo o impacto positivo da gestão de conhecimento aplicada ao trabalho diário.

Durante o processo de seleção de novos vendedores, a importância do conhecimento tácito e experiência adquirida ao longo da jornada foi notória para os processos de escolha dos novos colaboradores. Nonaka e Takeuchi (1995) destacam que “o conhecimento tácito é difícil de formalizar, mas é essencial para a inovação e a tomada de decisões” tal qual ficou evidenciado à medida que o processo de seleção acontecia em várias regiões diferentes. A capacidade de identificar talentos e adaptar as entrevistas às necessidades específicas do trabalho nas praças de pedágio era baseada na experiência acumulada.

Após mais de um ano de ações e ajustes, os procedimentos foram formalizados em um manual específico para os vendedores e colaboradores. O manual foi desenvolvido ao longo de três meses e reuniu desde as técnicas de abordagem até as normas legais que os vendedores deveriam seguir. Esse processo exemplifica a conversão de conhecimento tácito em explícito, conforme descrito por Nonaka e Takeuchi (1995), onde o conhecimento tácito é externalizado em um formato personalizado, permitindo sua replicação e padronização.

Ao expandir a implementação para novas regiões era preciso garantir que o conhecimento adquirido localmente fosse transferido com eficácia para outras equipes. Davenport e Prusak (1998) afirmam que “a transferência de conhecimento organizacional é essencial para manter a coesão e a consistência em processos complexos”. Essa transferência foi facilitada pelo manual, bem como pelos treinamentos realizados.

Durante um dos treinamentos práticos, os instrutores foram a campo para demonstrar a eficácia do novo sistema. Gestores da empresa ficaram observando, sem se identificar, reforçando a importância do aprendizado prático e da proatividade. Polanyi (1966) ressalta que “o conhecimento tácito é adquirido por meio de experiências pessoais e só pode ser transmitido por interação direta, o que foi exemplificado nesse cenário”.

Como Sveiby (1998) afirma “a integridade e o alinhamento entre o conhecimento individual e os objetivos organizacionais são cruciais para o sucesso a longo prazo”.

CONCLUSÃO

A gestão do conhecimento se revelou um fator determinante para a obtenção de vantagem competitiva no setor de vendas, conforme demonstrado pelo relato de experiência na implementação do modelo SECI. A transformação do conhecimento tácito em explícito permitiu a padronização de processos, a melhoria na interação com os clientes e o aprimoramento do desempenho da equipe de vendas. O caso estudado comprova que a documentação e a disseminação do conhecimento organizacional são essenciais para sustentar a eficiência operacional e impulsionar resultados positivos.

A experiência analisada demonstrou que a aplicação do modelo SECI, aliado à cultura de compartilhamento e aprimoramento contínuo, favorece a adaptação a novos desafios e a inovação nas estratégias de vendas. A criação de ferramentas de registro, como o livro de ocorrências, e a estruturação de treinamentos e manuais foram decisivos para a consolidação das boas práticas no ambiente organizacional.

A experiência também evidenciou que a eficiência na conversão do conhecimento não apenas melhora o desempenho dos colaboradores, mas também gera um impacto significativo nos resultados da empresa. O aumento nas vendas e a otimização dos recursos humanos são reflexos diretos da aplicação eficaz da gestão do conhecimento.

Por fim, o estudo reforça a importância de um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria, alinhado a modelos como PDCA, para garantir a evolução constante dos processos organizacionais. A gestão do conhecimento, quando bem estruturada, se torna um diferencial estratégico essencial para o crescimento sustentável e a competitividade das organizações.

REFERÊNCIAS

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge Management and Knowledge Management. **MIS Quarterly**, n. 25(1), 2001. 107-136.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Editora SENAC, 2003. ISBN 85-7359-341-5.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial:** Como as Organizações Gerenciam o Seu Capital Intelectual. 1^a. ed. [S.I.]: Alta Books, 1998. ISBN 978-8535203523.

LEONARD-BARTON, D. **Fontes de conhecimento:** construindo e sustentando as fontes de inovação. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A empresa criadora de conhecimento:** Como as empresas Japonesas criam a dinâmica da inovação. Nova Iorque: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. ISBN 978-85-7780-229-6.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning. **International Journal of Strategic Management**, 33(1), 2000. 5-34.

POLANYI, M. **A Dimensão Tácita**. Tradução de Eduardo Beira. [S.I.]: Inovatec, 2010. 151 p.

SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, 11, 2003. 499-506.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento. Rio de Janeiro: [s.n.], 1998.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the. **Strategic Management Journal**, 28(13), 2007. 1319-1350.