

CONHECIMENTOS TÁCITO, EXPLÍCITO E CULTURAL NO PLANEJAMENTO DA DEMANDA

TACIT, EXPLICIT, AND CULTURAL KNOWLEDGE IN DEMAND PLANNING

Silvio Popadiuk

André Eduardo Miranda Dos Santos

Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil

ABSTRACT

Demand planning consists in a set of steps which evolves two main types of knowledge: tacit and explicit. It is under these types of knowledge that the present article was developed. It aimed at relating the concept of demand planning with knowledge management, but delimited to its tacit, explicit, and cultural knowledge components. An exploratory research was done with five companies. Therefore, the study was characterized as multicases and evolded interviews, observations, and documents analysis. The analysis was made by content analysis. The results evidenced the presence of a set of components related to the three types of knowledge in demand planning like: information technology tools, professional experience, collective interation, social relations, and a corporative view, which leads the company's business.

Keywords: Demand planning, knowledge management, tacit knowledge, explicit knowledge, marketing planning

RESUMO

O planejamento da demanda consiste num conjunto de etapas que envolvem dois tipos principais de conhecimentos: o tácito e o explícito. É sob este contexto desses tipos de conhecimentos que o presente artigo foi desenvolvido. Procura relacionar o planejamento da demanda com a gestão do conhecimento, delimitada para os componentes de conhecimento tácito, explícito e cultural. Para tanto, foi realizada uma pesquisa, de caráter exploratório, em cinco empresas, caracterizando-se como um estudo múltiplos casos, envolvendo entrevistas, observações e análises de

Recebido em/*Manuscript first received*: 01/05/2009 Aprovado em/*Manuscript accepted*: 04/12/2009
Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

Silvio Popadiuk, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programa de pós Graduação em Administração de Empresas, Rua da Consolação 930 – SP-SP – 01302 - 000, Tel: (11)2114 8246, Fax: (11)2114 8600
e-mail: spopadiuk@mackenzie.br

André Eduardo Miranda Dos Santos, Universidade Presbiteriana Mackenzie, Rua Manoel da Nóbrega, 753, ap. 46 – Paraíso. 04001-084. São Paulo – SP, Tel: 9309-1742 / 2157-7027, e-mail: andreedusantos@yahoo.com.br

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by*: TECSI FEA USP – 2010

documentos. Para análise e interpretação dos dados foi empregada a análise de conteúdo. Os resultados evidenciam a presença de componentes desses três tipos de conhecimentos no planejamento da demanda, tais como: o uso de ferramentas de tecnologia da informação, experiência dos profissionais, interação coletiva, relações sociais e a visão corporativa, que direcionam os negócios da firma.

Palavras chaves: Planejamento da demanda – gestão do conhecimento – conhecimento tácito – conhecimento explícito – planejamento de marketing.

1. INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento, inicialmente entendida como uma administração sistemática e explícita de atividades, práticas, programas e políticas relacionadas ao conhecimento nas corporações foi evidenciada na literatura de área de administração a partir da década de 1990. Baseada em definições e elementos presentes em outros campos de estudo, como sistemas de informações, gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, ela tem se tornado um estudo explorado no contexto da teoria da firma e a da visão baseada em recursos (RBV - *Resource Based-View*) e sua derivação, a visão baseada no conhecimento (KBV - *Knowledge Based-View*).

Ao tratar da competitividade, a literatura de administração de empresas aborda aspectos internos e externos à firma como responsáveis por explicar porque empresas têm desempenho diferenciado (Zack, 2003). A partir de determinantes internos, a perspectiva baseada no conhecimento trata as firmas como repositórios de recursos e competências do conhecimento que incluem *expertise*, experiências de indivíduos, rotinas e processos. Esta visão permite atribuir o desempenho da firma aos processos e a rotinas internas que permitem que se atinjam resultados superiores aos de firmas concorrentes (Barney, 2002).

Uma das rotinas internas das firmas é a atividade de planejar acontecimentos futuros. O termo, conhecido em inglês como *forecasting*, pode ser entendido como estimar situações futuras. Os riscos do futuro desconhecido podem ser minimizados por uma avaliação tão correta quanto possível de suas tendências. Nessa análise, no campo do *marketing*, o conjunto de conhecimentos que insere as tendências da demanda ganha destaque em ambientes com competitividade. A estimativa da demanda futura incorpora uma preocupação das firmas no que diz respeito aos produtos e serviços que deverão ser fabricados para atender a determinada demanda, quantos funcionários deverão ser contratados e como irão se comportar os indicadores financeiros da firma. A importância da atividade de previsão na área de *marketing* tem se tornado destaque constante, devido às substanciais mudanças no ambiente econômico.

Com o presente estudo se buscou verificar a existência de uma lacuna teórica nos estudos organizacionais que envolvem as técnicas de planejamento de demanda e a gestão do conhecimento. Pesquisas como a de Bennett (2001) e Kahn e Adams (2000) foram os incentivos. Sendo assim, o objetivo foi descrever o conteúdo de componentes da gestão do conhecimento na atividade de planejamento de demanda. Mais

especificamente, buscou-se identificar e descrever a presença de elementos associados com três tipos de conhecimentos: o tácito, o explícito e o cultural para a sua execução. O primeiro aborda um modelo de criação do conhecimento na função de vendas e sugere como pesquisa futura o papel do conhecimento tácito nas funções do *marketing*. O segundo aborda, embora de maneira superficial, a previsão de vendas tratada como um processo de gestão do conhecimento. Sugere que a previsão de vendas deva ser mais do que uma simples transmissão de dados brutos, como vendas passadas. Nesse sentido, o presente estudo foi baseado na revisão da literatura relativa aos dois construtos de pesquisa: a gestão do conhecimento e o planejamento da demanda.

Quanto à gestão do conhecimento, a revisão da literatura foi focada nos componentes explícitos, tácitos e culturais do conhecimento organizacional. Os elementos explícitos são suportados pelos trabalhos de Bennett (2001), Nonaka, Toyama e Kono (2000), Choo (2003), Alavi e Leidner (2001). Os elementos tácitos, pelos trabalhos de Polanyi (1983), Nonaka e Takeuchi (2003), Davenport e Prusak (2004), Earl (2001), Tsoukas (2002), Gourlay (2002, 2004). Os elementos culturais são baseados em Choo (2003), o único autor a incorporar esse terceiro tipo de conhecimento, ao elaborar o seu modelo taxonômico.

Para a revisão da literatura sobre planejamento da demanda, o foco situou-se nas técnicas utilizadas em *marketing* e engenharia de produção (Makridakis, Wheelwright e Mcgee (1983); Crisp (1957); Hooley, Saunders e Piercy (2001); Kotler (2000 e 2003); Corrêa, Gianesi e Caon (2001).

Do ponto de vista das organizações, a principal contribuição é que o estudo abre espaço para reflexões sobre o papel da gestão do conhecimento aplicado a modelos que permitem prever com mais precisão e menores riscos as oportunidades e as ameaças futuras relativas ao ambiente competitivo. Do ponto de vista acadêmico, entende-se que a maior contribuição refere-se ao seu ineditismo. Procura preencher uma lacuna identificada na revisão da literatura. Esta lacuna refere-se à desconexão temporal entre a gestão do conhecimento e o planejamento da demanda. A primeira ganhou destaque durante a década de 1990 e ainda sofre contínuas evoluções em seus conceitos e aplicabilidade no campo das teorias organizacionais. Já o planejamento de demanda parece ter tido pouca evolução no que diz respeito ao aumento de conhecimento e novas descobertas.

O artigo é apresentado em quatro partes a partir daqui. Na primeira, é apresentada uma discussão do conceito de gestão do conhecimento envolvendo seus elementos explícito, tácito e cultural. Além disso, os conceitos relacionados ao planejamento de demanda. Na segunda parte, são detalhados os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na terceira, apresentam-se a análise e a discussão dos resultados subdivididos em quatro seções associadas com o conhecimento explícito, o tácito, o tácito relacionado à interação e à transferência e o cultural. Na quarta parte, são apresentadas as conclusões do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão do conhecimento

O estudo da gestão do conhecimento tem suas bases sedimentadas no conceito de conhecimento. Ele pode ser conceituado como o raciocínio sobre informação e dados que possibilita ativamente o desempenho, a tomada de decisão, a solução de problemas, aprendizado e ensinamento (Beckman, 1999). Do ponto de vista organizacional, esse autor afirma que o conhecimento é informação processada e integrada a rotinas e processos que possibilitam ação. Ele é, também, o conhecimento capturado pelos sistemas organizacionais, processos, produtos, regras e cultura. Uma definição da epistemologia tradicional é apresentada por Alavi e Leidner (2001), afirmando que o conhecimento é informação interpretada na mente dos indivíduos. Nonaka, Toyama e Konno (2000) complementam este ponto de vista, chamando-o de visão absoluta, estática e não-humana e propõem que o conhecimento é processo humano dinâmico de crenças pessoais justificadas acerca da realidade.

Embora seja um tema relativamente novo no campo de administração, Liebowitz (1999) aponta que a gestão do conhecimento lida com processos de criação de valor, a partir de ativos intangíveis organizacionais. Esse autor indica que a gestão do conhecimento se utiliza de conceitos emprestados da inteligência artificial, sistemas baseados no conhecimento, *softwares* de engenharia, gestão de recursos humanos e campos relacionados ao comportamento organizacional. Earl (2001) integra a gestão do conhecimento campos como economia, filosofia e epistemologia, ciências computacionais e sociologia. Uma visão mais detalhada é apresentada por Hackett (2003) ao abordar que a gestão do conhecimento possui um aspecto integrado e sistemático para identificar, gerenciar e compartilhar todos os ativos de informação da instituição, incluindo banco de dados, documentos, políticas e procedimentos, assim como uma perícia previamente não articulada e experiência instituída por funcionários.

Conhecimento tácito, explícito e cultural

Na visão de Bennett (2001), a perspectiva convencional da gestão do conhecimento associa-se com o desenvolvimento e implementação de técnicas e procedimentos para converter componentes tácitos e componentes originados de atividades realizadas por grupos em componentes explícitos. Os componentes tácitos referem-se às experiências, às habilidades pessoais e ao *know-how* individual. Os componentes originados de atividades realizadas por grupos consistem em procedimentos informais, regras de manuseio, estórias e protocolos não escritos. A explicitação traduz-se por documentos, banco de dados e *Intranets* baseados em mapas do conhecimento. Para o autor, essa perspectiva mostra que o conhecimento de poucos deve ser compartilhado para estar acessível a um grande número de pessoas.

Para Davenport e Prusak (2004), o conhecimento se desenvolveu ao longo do tempo por meio da experiência absorvida de cursos, livros, mentores e do aprendizado informal. Para esses autores, experiência se refere àquilo que se fez e àquilo que aconteceu com cada um no passado. Nesse sentido, um dos principais benefícios é que a

experiência proporciona uma perspectiva histórica a partir da qual se consegue olhar e entender novas situações e eventos.

A diferença entre o tácito e o explícito pode ser ilustrada pela colocação de Davenport e Prusak (2004) ao afirmarem que os gerentes adquirem dois terços de sua informação e conhecimento em reuniões face-a-face ou em conversas telefônicas e, apenas um terço, proveniente de documentos. Para Nonaka et al. (2000), o conhecimento explícito pode ser expresso em uma linguagem formal e sistemática; pode ser compartilhado em dados, formulários científicos, especificações e manuais; pode ser processado, transmitido e armazenado com facilidade. O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de ser formalizado. Nesta categoria, aparecem os *insights* subjetivos e a intuição, que são difíceis de comunicar. Os autores contextualizam ainda que os dois tipos de conhecimentos se complementam e são essenciais para a criação de novos conhecimentos.

Choo (2003) considera que existam três tipos de conhecimentos nas empresas: i) o conhecimento tácito (POLANYI, 1983); ii) o conhecimento baseado em regras (explícito) e; iii) o conhecimento ligado à experiência (cultural). O primeiro consiste nas habilidades das pessoas, no *know-how* especial e na intuição. O autor propõe que, para transferir conhecimento tácito, são necessárias a tradição e a experiência compartilhada, por meio de exemplos ou treinamentos *on-the-job*. O segundo consiste em conhecimento explícito utilizado para integrar ações a situações envolvendo regras apropriadas. Deve ser utilizada para desenhar rotinas, procedimentos operacionais padrão e estruturas de dados gravados, para que a empresa estabeleça níveis de operação e controle eficientes. O terceiro faz parte da cultura organizacional e é comunicada por meio de textos orais e verbais como estórias, metáforas, analogias, visões e declaração de missão. Para o autor, esse tipo institui comprometimento por meio de um significado comum.

Coombs e Hull (1998) também apontam a importância de a firma gerar confiança e lealdade por meio da transmissão da cultura corporativa, a qual consiste em informação compartilhada, práticas e hábitos de pensamento. Este aspecto cultural é apontado por Hackett (2003) como a segunda maior barreira para o sucesso de esforços baseados na gestão do conhecimento. Em uma visão integrada, Choo (2003) aponta a organização inteligente como aquela que expande continuamente, renova e recicla o conhecimento nessas três categorias.

A visão filosófica de Polanyi (1983) apresenta diversas citações na literatura. A frase “*we can know more than we can tell*” aparece em diversos artigos que pontuam as diferenças entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Esse autor reconsidera o conhecimento humano a partir da afirmação acima e apresenta alguns elementos por meio do qual o conhecimento tácito é verificado: percepção, internalização e experiência. Esses elementos são difíceis de serem formalizados e expressos em palavras; trata-se de um processo interno e intrínseco de cada pessoa.

Nonaka e Takeuchi (2003) também citam Polanyi, afirmando que o autor articula o conhecimento tácito em um contexto filosófico. Contudo, afirmam que é possível expandir essa ideia para uma direção mais prática, em que é possível realizar a conversão do conhecimento tácito para o explícito, ou seja, externalizar o tácito. Esse

argumento é rejeitado por Cook e Brown (1999), que apresentam uma visão epistemológica natural do efeito tácito, onde o conhecimento tácito não pode ser transformado em explícito, nem vice-versa, ou ainda, há uma distinção clara entre os dois tipos de conhecimento: “o explícito funciona na prática, o outro não”. Uma visão crítica sobre a possibilidade de transformar o tácito em explícito é também objeto de trabalhos desenvolvidos por Tsoukas (2002) e Gourlay (2002, 2004). Para esses autores, é impossível o tácito se tornar explícito. Se isso acontecer é porque o que seria entendido como tácito, na verdade estava implícito, latente. Faltavam apenas estímulos para que ele fosse explicitado.

Davenport e Prusak (2004) também atentam para o conhecimento tácito, afirmando que algumas pessoas são bem preparadas, mas não conseguem articular seu conhecimento tácito. Beckman (1999) complementa esta visão ao afirmar que o conhecimento deve ser formalizado ou se apresentar explícito para ter significado e valor para a organização. O autor ainda aponta que apenas o conhecimento formalizado pode ser eletronicamente representado, armazenado, compartilhado, e efetivamente aplicado.

Outro autor que aponta o aspecto valioso do conhecimento tácito é Zack (2003). Para esse autor, uma parte das empresas, com grande esforço em tecnologia da informação, captura, armazena e distribui o conhecimento documentado explícito. Outras empresas, em menor parte, por sua vez, acreditam que o mais valioso conhecimento é o tácito, existente na cabeça das pessoas, aumentado ou dividido via interação interpessoal e relacionamentos sociais. O autor ainda acrescenta que esse tipo de conhecimento interligado a rotinas complexas organizacionais e desenvolvimento por experiências tende a ser único e difícil de ser imitado. Para que o competidor adquira conhecimento similar, o mesmo deve necessariamente passar por experiências parecidas, o que demanda tempo e enfrenta uma limitação de investimento.

Mensuração da demanda

Uma das tarefas de *marketing*, identificada pela revisão da literatura, é o estímulo da demanda de produtos. Profissionais de produção e logística são responsáveis pela gestão de suprimentos, enquanto os profissionais de *marketing* são responsáveis pelo planejamento e a gestão da demanda. Segundo Kotler e Armstrong (1995), a demanda total do mercado é o volume total a ser adquirido por um determinado grupo de clientes em uma determinada área geográfica, em certo período de tempo, com um respectivo esforço de *marketing* praticado pelas empresas do setor.

Antes da década de 70 existia pouca literatura a respeito do planejamento da demanda e o processo delimitava-se a modelos de previsão de vendas denominado como *forecasting*. Esse termo significa estimativa de situações futuras e se constitui num elemento importante para assessorar as decisões da administração de uma empresa. Prever é o ato de ver antecipadamente, calcular e pressupor. Pode ainda ser resumido como a soma de projeção que é calculada a partir de fatores verificados, transportados para o futuro e a predição que consiste num elemento conjectural (Penteado Filho, 1971).

Segundo Armstrong (2001), um dos mais complexos processos em uma instituição é a previsão de vendas, que envolve uma série de aspectos, como mercado, ambiente, competidores, ações de fornecedores, distribuidores e governo. e, portanto, merecem destaque para obtenção de métodos que permita se obter um valor tão perto quanto possível do realizado.

A responsabilidade pelo planejamento e gestão da demanda é discutida em mais detalhes por Corrêa, Gianesi e Caon (2001). Esses autores afirmam que a área de planejamento de produção muitas vezes não confia nas previsões elaboradas pela área comercial em virtude da falta de comprometimento. Geralmente essa área superestima as vendas com o objetivo de induzir excesso de produção para garantir a disponibilidade dos produtos finais para a venda. Em contrapartida, se elaborada pela área de planejamento da produção, há maior ênfase nos dados históricos e na evolução da carteira de pedidos, que servem eventualmente para rever as previsões. Os autores afirmam que apenas os dados frios de históricos não geram desempenho satisfatório. Portanto, propõem que a responsabilidade fique de fato com a área comercial, podendo ser representado por *marketing*, que deveria manter uma base de dados relevantes, ajudando na explicação do comportamento das vendas e na criação da “inteligência” de mercado.

Crisp (1957), Penteado Filho (1971), Kotler (2000, 2003), Kotler e Armstrong (1995), Hooley Saunders e Piercy (2001) propõem que se faça primeiro uma previsão ambiental, depois uma da indústria e, finalmente, a previsão de vendas da empresa. Para Crisp (1957), a primeira preocupação da previsão é com a indústria como um todo para depois se partir para a análise da firma.

Há diferentes técnicas a respeito da estimativa de demanda futura. De um lado, técnicas ligadas ao passado, onde se utilizam dados estatísticos e ferramentas de econometria. Isso seria o componente explícito da técnica. Por outro, informações qualitativas, reunidas por meio de interações com clientes e equipes de vendas, o que se constituiria no componente tácito da técnica. A abordagem feita por Makridakis e Wheelwright (1977) traz a distinção entre a previsão qualitativa e a quantitativa. A primeira é baseada apenas na experiência e intuição das pessoas e não há procedimentos padrão que possam tornar as informações facilmente transferidas para a aplicação de outros. As metodologias quantitativas, por sua vez, cobrem esta fraqueza por criar sistematicamente passos que devem ser seguidos para se formar uma previsão. Elas podem ser divididas em quantitativas (técnicas de séries temporais e técnicas causais) e qualitativas (baseado no julgamento dos gerentes e em desenvolvimentos técnicos). O autor enfatiza que a metodologia escolhida depende do horizonte de tempo que se pretende fazer a previsão, do valor da previsão, da disponibilidade e tipos de dados e da experiência das pessoas que estão executando o planejamento.

Visão integrada: o conhecimento e o planejamento da demanda

Dos métodos propostos e utilizados para o planejamento e previsão de demanda, tanto o quantitativo quanto o qualitativo apresentam relação com componentes da

gestão do conhecimento. A lacuna “o que aconteceu”, proposta por Hooley et al. (2001), aborda o passado das vendas, ou seja, informações armazenadas em banco de dados que devem ser utilizadas para extrapolar as tendências ou buscar tentativas de explicar as causas passadas por meio de uma previsão multivariada de vendas. Do ponto de vista de gestão do conhecimento, essas informações e conhecimentos, tidos como informações interpretadas, são repositórios do conhecimento, definidos como informações básicas da organização, de seus produtos e serviços, clientes e processos de negócios (Tobin, 1998). Além disso, se constitui como conhecimento armazenado que pode ser recuperado para aplicação (Alavi e Leidner, 2001). Ou ainda, podem ser denominados conhecimentos explícitos inseridos e organizados em banco de dados (Bennett, 2001).

A lacuna “o que as pessoas pensam” aborda a opinião e a troca de informações e conhecimento entre pessoas que fazem parte do processo de previsão da demanda, ou seja, são conhecimentos baseados em experiência, *insights* subjetivos e a intuição. Trata-se de uma analogia ao conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 2003 e Polanyi, 1983) que fará parte da composição de conhecimento necessário para formalizar o planejamento de demanda. As metodologias, para que seja possível externalizar esta intuição e experiência, podem ser descritas pelo processo cunhado com acrônimo SECI – socialização, externalização, combinação e internalização - proposto por Nonaka et al. (2000) e o conceito “*ba*”, local onde ele é compartilhado, criado e utilizado.

A externalização do conhecimento oriundo da força de vendas pode ilustrar este processo. Para Hooley et al. (2001), os vendedores podem ter melhores *insights* em relação ao desenvolvimento das tendências do que qualquer outro grupo. Nessa perspectiva, deve-se adquirir este conhecimento pertencente a cada vendedor e torná-lo disponível para mais pessoas para que se possa oferecer um maior número de vantagens para a organização. Para Nonaka et al. (2000), esta é a fase em que o conhecimento fica mais cristalino e permite que seja compartilhado com maior número de pessoas, se transformando na base de um novo conhecimento. Os autores definem ainda a criação de conceitos como os modelos desta fase em que os conceitos são criados cooperativamente por meio de diálogo, onde o tácito é verbalizado em palavras.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é de caráter exploratório com uma abordagem qualitativa, cuja estratégia de pesquisa foi o estudo de casos múltiplos. Yin (2001) e Godoy (1995) resumem que, para o estudo de caso, faz-se uma questão do tipo “como” ou “porque” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. Eisenhardt (1989) complementa que o estudo de caso foca no entendimento de uma situação presente dinâmica dentro de um conjunto específico e particular.

Para Yin (2001), no tipo de caso múltiplo, uma das vantagens é que eles se tornam mais convincentes, além de ser um estudo global visto como sendo mais robusto.

Foram considerados dois construtos de pesquisa. O primeiro é a gestão do conhecimento e o segundo, o planejamento de demanda. A amostra foi composta por cinco empresas de diversos ramos de atividade que fossem fabricantes de algum produto e que possuíssem uma sistemática para o planejamento de demanda das firmas. Os 13 sujeitos para a pesquisa foram pessoas envolvidas no planejamento de demanda. O foco foi a área responsável formalmente pelo processo, em geral *marketing*, planejamento ou a área de produto das empresas. Porém, outras áreas, quando possível, foram incorporadas ao estudo para que se obtivesse uma visão mais ampla do processo na firma, como por exemplo, vendas e produção. A escolha das três áreas foi feita porque se entendeu que esses três profissionais devem interagir no processo de planejamento de demanda, possibilitando evidenciar todas as etapas pela qual o conhecimento passa no processo.

1.2 Para obtenção dos dados primários optou-se pela aplicação de entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, focais (área responsável por planejamento) e espontâneas (vendas e produção); análise de documentos e registros em arquivos e observação direta. Para obtenção dos dados secundários, realizou-se a análise de documentos fornecidos pelas empresas, disponíveis em *websites* e associações estatísticas e governamentais.

Todas as entrevistas foram previamente agendadas e gravadas com a autorização dos entrevistados. Após as entrevistas, as gravações foram integralmente transcritas, tomando-se o cuidado de preservar as características originais da entrevista, atendendo ao disposto por Bardin (1997), que recomenda que a transcrição seja exaustiva e conserve o máximo de informações. Vale ressaltar que o roteiro da entrevista aplicado nas áreas de marketing, vendas e produção, envolvia questionamentos a tópicos relacionados no Quadro 1.

Quadro 1- Tópicos referentes ao roteiro utilizado

Existência de planejamento da demanda	Existência de rede de relacionamentos formal ou informal
Horizonte do planejamento	Existência de uma visão ou declaração de missão
Responsabilidade pelo planejamento	Armazenamento das informações
Descrição do processo de planejamento	Uso de modelos para o planejamento da demanda
Uso de ferramentas tecnológicas de informação	Aplicação das informações
Utilização da experiência dos profissionais	Uso de históricos de vendas
Ambiente de transferência da experiência	Uso de modelos intuitivos
Interação coletiva entre vendedores	Interatividade com clientes
<i>Inputs</i> do mercado referente à demanda futura	Uso de documentos, reuniões, telefonemas
Reuniões informais	Existência de mecanismos de aprimoramentos (críticas)
Planejamento segundo uma visão integrada	

Por fim, foi feita a triangulação do estudo de caso, assim como proposto por Yin (2001) e Eisenhardt (1989), que destacam que um ponto muito forte da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes de dados para a

obtenção de evidências. O Quadro 2 apresenta as características das empresas e dos informantes.

Quadro 2 - Características das empresas e sujeitos entrevistados

Características Gerais	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Setor de atuação	Abrasivos (Unidade de Rebolos, discos de corte e lixa)	Papel e Celulose	Higiene oral e pessoal, limpeza da casa e de roupas e nutrição animal.	Cosméticos, produtos de higiene e perfumaria.	Equipamentos de fabricação de papel
Canal de Vendas	Indústrias em geral e distribuidores	Indústrias em geral e grandes distribuidores	Atacados e varejistas de supermercados	Consumidor final por meio de promotores de vendas	Empresas fabricantes de papel
Entrevistados	A: Coordenadora de produtos B: Planejador de demanda, C: Gerente de vendas de Exportação, D: <i>Trader</i> de vendas	E: Gerente geral da fábrica, F: Facilitador de Logística, G: Gerente comercial	H: Analista de marketing	I- Coordenadora de Planejamento mercadológico; G: Gerente de logística	K- Gerente de marketing, L: Gerente de contas, M: Gerente de manufatura

Fonte: Os autores

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo foi a técnica de análise de dados, adotando-se como unidade de medida o “tema”. Segundo Bardin (1997) a técnica em si consiste em classificar os diferentes elementos nas diversas gavetas segundo critérios susceptíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir certa ordem na confusão inicial. Com isso, adotam-se regras de associação, equivalência e exclusão. Minayo (2003) também faz referência à palavra categoria, afirmando que se refere a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas identificaram-se quatro categorias selecionadas a partir de vinte elementos e seus respectivos componentes sugeridos na literatura pesquisada e abordadas pelos respondentes. Eles são apresentados na Tabela 1 com uma visão por empresa e um consolidado da frequência das componentes que foram repetidas durante as entrevistas.

Tabela 1- Frequência das componentes da gestão do conhecimento do ponto de vista tácito, explícito e cultural

Categoria	Elemento	Componente	Total					
Conhecimento Explícito (277)	Documento	Relatório de Planejamento, Vendas e Ata de reunião	25		4			
	Banco de Dados	Sistema, SAP, Planilha e Histórico	133	4	8		4	0
	Intranet	Ferramentas de Intranet e <i>Forecast</i>	27				7	
	Procedimentos operacionais	Procedimentos registrados	38				9	
	Estrutura de dados gravados	Método linear e sazonal	9					
	Relatórios de mercado	Indicadores econômicos e perspectivas de cenários	24					
	Ferramentas de TI para armazenar e disseminar	E-mail	18		2			
	Melhores práticas e experiência em projetos	Práticas passadas e registradas	3					
Conhecimento Tácito (53)	Experiência pessoal em cursos, livros, mentores e aprendizagem informal	Conhecimento por meio da vivência	17					
	Intuição e percepção	“Cheiro”, bom-senso, <i>feeling</i> e percepção	32					1
	<i>Insights</i> subjetivos	<i>Flash</i>	1					
	Ideias	Troca de ideias	3					
Conhecimento Tácito relacionados a interação e transferência (194)	Interação coletiva	<i>Feedback</i> , comunicação, interação entre vendedores e relações informais	91	8	8		8	
	Relações sociais: cafés e prédio do conhecimento	Relações sociais	5					
	Comunidades de prática	Reunião de SOP	88		0		9	
	Ba: plataforma do conhecimento	Almoço, café, bate-papo	10					
Conhecimento Cultural (100)	Estórias	Estórias	-					
	Metáforas	Metáforas	-					
	Analogias	Similaridades	2					
	Visão e declaração de missão	Orçamento, planejamento estratégico, visão de longo prazo	98		1		3	8

Fonte: resultados da pesquisa.

A análise de conteúdo que integra as cinco empresas com as informações dos 13 respondentes resultou na identificação de 624 itens relacionados à gestão do conhecimento associada com o planejamento da demanda. A maior parte das citações

ficou concentrada em itens relacionados ao conhecimento explícito (277/624 – 44,3%). O conhecimento tácito relacionado com a interação e transferência foi o segundo conjunto mais citado (194/624 – 31,1%). Já o conhecimento cultural recebeu 100 citações (16,0%) e o conhecimento tácito ficou com 53 citações correspondendo a 8,5% do total.

Conhecimento explícito

O conhecimento explícito apareceu em todos os estudos de caso e revela a grande utilização de fontes explícitas no desenvolvimento de planejamento de demanda. O conhecimento explícito é abordado por Nonaka et al. (2000) como aquele que pode ser expresso em uma linguagem formal e sistemática, compartilhado em dados, formulários científicos, especificações e manuais e que pode ser processado, transmitido e armazenado com facilidade. Para Choo (2003), trata-se de um conhecimento baseado em regras. A análise permitiu identificar a presença dos seguintes elementos: documentos, bancos de dados, *Intranet*, procedimentos operacionais, estrutura de dados gravados, ferramentas de TI e melhores práticas e experiências em projetos.

Para os entrevistados, há uma necessidade de se legitimar a previsão, por meio da utilização de dados numéricos a partir de relatórios de mercado e dados passados armazenados em sistemas. O número total frequentemente é comunicado à alta administração das empresas e, portanto, necessitam de uma memória de cálculo. Uma entrevistada relatou a dificuldade da utilização da intuição dos profissionais de vendas e o conseqüente uso de informações mais explícitas.

É muito difícil esta intuição. Geralmente são raciocínios super analíticos, com ações já feitas em ações similares, nunca é ‘eu acho que será’.

Na revisão da literatura que aborda as técnicas de estimativa da demanda futura, a perspectiva quantitativa apresenta elementos de conhecimento explícito como o uso de banco de dados, *intranets*, documentos, ferramentas de tecnologia da informação e melhores práticas e experiências de projetos. Para Makridakis e Wheelwright (1977), as metodologias quantitativas cobrem a fraqueza das qualitativas por se criarem sistematicamente passos que devem ser seguidos para se formar uma previsão. Ela se concentra em análises de dados passados, que podem ser tratados estatisticamente (séries temporais, análises de tendência e previsão multivariada de vendas).

Nas empresas estudadas, os documentos utilizados no processo de planejamento de vendas são os relatórios de vendas, de planejamento e as atas de reunião. Na empresa A, por exemplo, há um relatório com toda a entrada de pedidos e os respectivos itens e a média dos últimos três, seis e doze meses. Esse relatório é utilizado em uma reunião onde se valida o planejamento de demanda para o próximo período. A coordenadora de produtos possui outro relatório, que consta quais clientes estão comprando e em qual canal de vendas este cliente se enquadra. Na empresa B, um dos frutos da reunião que acompanha o andamento do processo operacional relativo ao planejamento de vendas é a ata de reunião. Ela relata quais foram os assuntos discutidos e as ações para a próxima reunião.

O elemento banco de dados foi o que apresentou maiores frequências dos respondentes, aparecendo sob a forma de sistemas, SAP, planilha e histórico. As empresas utilizam informações armazenadas de dados passados em sistemas integrados ou planilhas para projetar o novo planejamento. A respondente D ilustra o uso do histórico:

“A diretoria fala quanto ela quer que a gente chegue, quanto ela quer que cresça. A gente, por outro lado, pega o compromisso a partir de histórico de vendas e quanto a gente acha que vai crescer, juntando estes dois lados”.

A entrevistada I cita ainda a questão das promoções históricas armazenadas em um banco de dados, que são utilizadas para o planejamento da demanda corrente.

As ferramentas de *intranet* foram pouco citadas nas entrevistas, com exceção da empresa A, que possui um sistema denominado *forecast on-line*, onde são inseridas pela área de vendas, as vendas esperadas no próximo período. A fala da entrevistada A esclarece a ferramenta:

“A gente tem uma ferramenta dentro da empresa que foi criada, chamado *forecast on line*. O vendedor já tem a noção de alguma coisa e passa para a gente. Às vezes, antes, ele não passava *e-mail*, nada”.

Os procedimentos operacionais foram apresentados nas entrevistas do ponto de vista de reuniões formais para a execução do planejamento da demanda.

A estrutura de dados gravados foi abordada nas entrevistas das empresas A e B. Trata-se de uma metodologia automática para a previsão de demanda a partir de histórico de dados, utilizando-se métodos lineares e sazonais. O entrevistado B comenta os métodos:

“Existem dois métodos, o sazonal e o linear. O mais utilizado é o da sazonalidade linear, que você trabalha com a estimativa analisando os últimos seis ou doze meses. Ele varia de acordo com cada empresa, com a gama de meses lá para trás; quanto eu vendi, faz uma média disso daqui e bate com este número para poder assumir a estimativa de vendas”.

Esse conceito também é abordado por Makridakis et al. (1983), que indicam os quatro tipos de dados históricos utilizados em séries temporais na análise quantitativa de previsão de vendas: horizontal, sazonal, cíclica e tendências.

A ferramenta de TI utilizada para armazenar e disseminar o conhecimento explícito foi o *e-mail*. A ferramenta de *forecast online*, da empresa A, ao ser processada envia um *e-mail* automático para todas as áreas envolvidas. Para a entrevistada I, a distância das duas plantas da empresa às vezes impossibilita a reunião presencial entre planejamento mercadológico e planejamento e controle logístico. Portanto, utiliza-se como ferramenta o *e-mail*.

As melhores práticas e experiência em projetos foram citadas apenas na entrevista aos gestores da empresa B, aparecendo com o número três de frequência. Segundo o

entrevistado G:

“O que existe de troca é ver as práticas. Às vezes alguém está utilizando em algum segmento, uma prática. Isso que ele está fazendo lá pode ser que no meu segmento tenha sentido. Então, nós temos um encontro mensal que a gente chama de linha de frente”.

Conhecimento tácito

As citações relativas ao conhecimento tácito apareceram em todos os estudos de caso sob as formas de experiência em cursos, livros, mentores e aprendizagem informal, intuição e percepção, *insights* subjetivos e ideias. O conhecimento tácito é abordado por Bennett (2001) como a perspectiva tácita da gestão do conhecimento, como experiência, habilidades pessoais e *know-how* individual. Para Davenport e Prusak (2004), a experiência se refere àquilo que aconteceu com cada um no passado, podendo trazer inter-relações com o que está acontecendo agora com aquilo que aconteceu antes. Os autores afirmam que nessa categoria os *insights* subjetivos e a intuição estão presentes, sendo altamente difíceis de serem formalizados. Polanyi (1983), que influenciou autores contemporâneos, pontua alguns elementos do conhecimento tácito: percepção, internalização e experiência.

A questão da experiência é abordada pela entrevistada A, ao tratar que o número proposto por um gerente experiente para o próximo período muitas vezes é muito próximo do realizado.

“É, mas muita da decisão final, fica na mão do gerente. Ele tem muito conhecimento de mercado, de produto. Então ele conhece muito! [...] É o gerente-geral do negócio rebolos, mas ele já trabalhou em vendas, por isso ele entende muito! Ele está sempre na fábrica, sempre no mercado, sempre com a área de vendas, então ele sempre tem muito bom senso na hora de falar, nós vamos assumir este número. E vou falar sério, na maioria das vezes que ele fala, nós vamos assumir este número, o número fica bem próximo. É muito difícil ele dar um furo”.

Na árvore de previsão de vendas descrita por Hooley et al. (2001), o método qualitativo e tácito contém a etapa o que as pessoas pensam, abordando a opinião e a troca de informações e conhecimento entre pessoas que fazem parte do processo de previsão de demanda, ou seja, conhecimentos baseados em experiência, *insights* subjetivos e intuição. Esse pensamento subjetivo pode ser associado ao conhecimento tácito descrito por Nonaka e Takeuchi (2003) e Polanyi (1983), compondo os elementos da árvore: intenção do comprador, opinião da força de vendas e opinião de especialistas.

A intuição e a percepção apareceram 32 vezes nas entrevistas sob a forma dos componentes: cheiro, bom senso, *feeling* e percepção. Elementos, esses, destacados por Choo (2003) na relação com o conhecimento tácito, por meio das categorias *know-how* especial e intuição.

A entrevistada A trata do cheiro dos representantes de vendas:

“Dou uma olhada sim. Às vezes, eu consigo falar com algum vendedor, o cara já me dá um cheiro. Às vezes, até parece que a gente tem muito mais *feeling* do que o próprio pessoal. Como nós temos mais contato com a fábrica, a gente vê o que está saindo mais, acompanha mais este histórico”.

Os *insights* subjetivos também foram levantados na pesquisa, sendo citado por uma pessoa da empresa A sob o componente *flash* do gerente de vendas:

“Ele conversa com o pessoal. É um comitê mesmo, onde se troca ideias. O que está acontecendo no mês, qual será o *flash* para o próximo mês. O que vai acontecer?”.

O elemento ideias foi citado três vezes. Segundo o entrevistado L, a troca de ideias com relação a uma possível redução nos custos pode reduzir o preço do produto e impactar no fechamento ou não do negócio.

“[...] quando existe uma probabilidade grande dentro de uma negociação para interá-los do que está se passando. E vê também alguma ideia para reduzir custos. O que você acha? Precisa fazer assim? Alguém pode dizer: se a gente fizesse assado, poderia melhorar? Isso tudo no sentido de conseguir baixar o preço”.

Conhecimento tácito relacionado à interação e transferência

O conhecimento tácito relacionado à interação coletiva e transferência apareceu em todos os estudos de caso sob as formas de interação coletiva, relações sociais: cafés e prédio do conhecimento, comunidades de prática e Ba: plataforma do conhecimento.

Essa categoria apresenta referência de alguns autores, ao ser tratada como a transferência do conhecimento tácito para o conhecimento tácito, ou seja, o processo SECI, proposto por Nonaka et al. (2000).

A interação coletiva pode ser ilustrada nas entrevistas por meio das reuniões menos formais realizadas pela área comercial ou entre os vendedores e os clientes. O entrevistado F comenta:

“Antes disso a área comercial fez uma reunião. Eles discutem aí estas informações de mercado: o que aconteceu com este cliente? Ah, este cliente comprou uma máquina nova. Eles discutem essas coisas, aí depois eles fazem esta previsão”.

A escola espacial sugerida por Earl (2001) apresenta influência no encorajamento à socialização. O foco é o espaço onde isso pode ocorrer, ou seja, em um local onde seja facilitada a troca de conhecimento. Para esse autor, a escola se baseia em explorar o tácito e propõe relações sociais em cafés do conhecimento e prédios do conhecimento. “A maioria das pessoas nas organizações são socialmente caracterizadas, as quais

preferem contato por meio de conversas em vez de documentos ou sistemas de tecnologia da informação” (Earl, 2001, p.225).

Por meio da observação no momento da entrevista, percebeu-se a presença de um local onde as pessoas interagem. Trata-se de um espaço reservado com algumas mesas, onde funcionários fazem reuniões informais e atendem fornecedores e visitantes da empresa. Segundo a entrevistada I, pode ser nesse espaço a conversa informal entre as áreas de planejamento de vendas e planejamento mercadológico. Lá são trocadas informações relevantes para o planejamento de demanda. O próprio *layout* da empresa propicia que o conhecimento seja compartilhado com facilidade, uma vez que não há baias de separação entre os profissionais e consegue-se visualizar o espaço como um todo.

Na pesquisa realizada, a comunidade de prática, por meio da reunião de SOP aparece com 88 citações. Nelas são discutidos os números para fechamento do planejamento de demanda. Para a entrevistada A:

“Hoje nós temos uma reunião chamada SOP. O planejamento mostra todos os itens. Vocês tiveram isso de entrada de pedidos, a média é tal. Coloca lá a média de três meses, seis meses e um ano. E mostra os desvios. Participam as pessoas da área de vendas, da área de produtos, da área de *marketing*, e o grupo analisa aqueles itens mais críticos”.

Seguindo-se ainda esse conceito, Nonaka e Konno (1998) empregam a palavra japonesa *ba* - plataforma do conhecimento - para descrever o local, espaço ou facilidade, onde indivíduos interagem para trocar ideias, compartilhar conhecimento, conceituar e criar conhecimentos frescos nas formas tácitas e explícitas. Esse espaço pode ser físico, virtual (*e-mails*, teleconferência) e mental (experiências compartilhadas, ideias e ideais). Na empresa A, por exemplo, todas as áreas ficam na mesma planta, ou seja, as áreas envolvidas no processo de planejamento de demanda, como vendas, produtos, *marketing* e *demand planning*, encontram-se no corredor e no almoço, realizado em um refeitório da empresa. Pelas observações percebeu-se um hábito de pensamento comum entre as pessoas, facilitando a interação e propiciando que a empresa se institua em uma plataforma do conhecimento, onde os indivíduos interagem, trocam ideias e compartilham conhecimento.

Na empresa D, a plataforma do conhecimento pode ser sentida pela afirmação da entrevistada I, a qual cita o *ba* físico – uma conversa de corredor - ou mesmo um *ba* virtual – o *e-mail*:

“A gente sempre recebe *inputs* da equipe de vendas, mas eu não diria que é uma rotina; é mais uma conversa de corredor. A nossa empresa tem unidades em locais físicos separados. Então não dá simplesmente para a gente ir lá em Cajamar e discutir com PCL, a gente discute por *e-mail*”.

Conhecimento cultural

O conhecimento cultural apareceu sob as formas de analogias e visão e declaração de missão. Para Choo (2003), uma das classes de conhecimento com a qual a empresa trabalha é o conhecimento cultural. Ele faz parte da cultura organizacional; é comunicado por meio de textos orais e verbais como estórias, metáforas, analogias, visões e declaração de missão. As categorias estórias e metáforas não tiveram menção nas entrevistas realizadas.

Para esse autor, o conhecimento cultural institui comprometimento por meio de um significado comum. Nesse sentido, a empresa A apresenta o planejamento estratégico com uma visão de cinco e dez anos e reflete o crescimento proveniente de sua declaração de missão, comunicada em seu *website*:

“Contínuo crescimento no mercado de abrasivos, estabelecendo e mantendo a liderança através da qualidade das soluções em produtos e serviços que oferecemos aos nossos clientes”.

A empresa B possui uma estrutura madura quanto ao processo de planejamento de demanda, apontando o processo como um “balanceamento entre a demanda e a oferta da empresa, além de ser a forma de transmitir a estratégia para a operação da empresa B”. O POVE (tecnologia presente na empresa pesquisada) se institui como um processo tático, intermediário entre o operacional e o estratégico.

A visão e a aspiração da empresa também são citadas em jornais internos e possuem referência e alinhamento com o POVE:

“Triplicar o valor dos negócios em dez anos através da consolidação dos principais negócios e da busca de oportunidades em novos negócios e/ou nos tradicionais”.

Na empresa D, a declaração de visão e a razão de ser da empresa estão estampadas em seu *website*, assim como no jornal interno. Além disso, há um mural de comunicação nas duas unidades visitadas, onde são expostas notícias da mídia que referenciaram a empresa em algum momento, além de auxiliar a comunicação interna entre os funcionários. No planejamento estratégico (orçamento anual e previsão a cada vinte dias), há uma conexão com a visão e razão de ser da empresa. A entrevistada I aborda essa relação:

“A gente não pode fugir muito do orçamento, tanto é que a gente tem como parâmetro nunca poder aplicar uma receita como meta para a força de vendas menor do que o orçamento”.

A analogia pôde ser percebida nas empresas quando da combinação entre o planejamento de demanda do período corrente e as situações similares do passado ou elementos em apresentações, utilizando-se analogias com objetos, por exemplo.

A questão de produtos similares, por sua vez, pôde ser percebida nas duas empresas de consumo estudadas, que utilizam promoções de produtos similares do passado para planejar a demanda corrente. O entrevistado J da empresa D cita esta relação:

“A gente pega essas mecânicas de planejamento, coloca nas nossas estimativas de promoções e estima a partir de uma similaridade, da forma que este *shampoo* é comparado com outros *shampoos*, mais ou menos como é que ela alavanca vendas, como ela se comporta, qual a penetração”.

5. LIMITAÇÕES, CONCLUSÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

O objetivo foi atingido e evidenciou que na atividade de planejamento de demanda, para as empresas pesquisadas, há conteúdo das componentes da gestão do conhecimento relacionadas com os três tipos de conhecimentos focados para este estudo: o explícito, o tácito e o cultural. O planejamento da demanda é uma atividade que acompanha uma metodologia de rotina das empresas. Para isso, o conhecimento passa por diferentes transformações até que ele seja aplicado como um dado de entrada no processo de fabricação ou importação dos produtos. O fluxo do conhecimento pode se iniciar em conversas informais em cafés ou reuniões formais periódicas, sob formas tácitas ou explícitas. Passa por armazenamentos em bancos de dados estruturados e sistemas integrados, mediante outras interações individuais e/ou coletivas. Os meios explícitos utilizados consistem em sistemas de *e-mails* e *intranets* e utilizados na confecção de dados para fabricação de produto e tomadas de decisões nas áreas de produção e manufatura. Neste arcabouço teórico, foram identificados diferentes componentes abordados pelos respondentes das pesquisas propostas e pelos diferentes autores.

Constatou-se que o planejamento de demanda pode ser dividido em quatro grandes grupos. O primeiro grupo é destinado à busca constante de onde a empresa quer chegar (conhecimento cultural), ou seja, quais são seus objetivos, metas e pretensões. O segundo é composto por uma visão tecnocrática de sistemas da informação e dados gravados que armazenam e podem legitimar conhecimentos para que outros envolvidos possam aprovar e se utilizar da previsão (conhecimento explícito). Passa-se ainda pelo respeito da bagagem profissional, intuição e percepção que os profissionais possuem (conhecimento tácito) e as questões ligadas à interação entre os profissionais no ambiente de trabalho e fora dele (conhecimento tácito relacionado à interação e transferência).

Pode-se constatar que a interação é uma das componentes essenciais. O destaque é percebido pela grande quantidade de reuniões formais e informais. Ao menos em uma reunião mensal, em cada empresa estudada, são discutidos os elementos de previsão de vendas onde estão presentes pessoas de diferentes áreas da empresa, mas com um objetivo comum. A interação pode ser também constatada pela existência em uma das empresas de um local onde os profissionais podem conversar e interagir. Trata-se de uma definição feita por Earl (2001) sobre cafés do conhecimento e que pode ser visualizada de maneira clara nesta empresa. Este incentivo da empresa suporta também a citação de Davenport e Prusak (2004): “conversar é trabalhar”. Contudo, há um inconveniente citado nesse processo de troca. Trata-se da distância física entre algumas unidades da empresa e que, portanto, necessitam de outro tipo de plataforma do

conhecimento para se estabelecer. Nesse caso, as discussões são feitas de maneira eletrônica, por *e-mail*, por exemplo, e se caracterizam pelo que Nonaka e Konno (1998) afirmam ser o *cyber ba*. Nesses dois casos, tem-se a diferença da componente tácita e explícita.

Dentro do fluxo de informação na atividade de planejamento de demanda, o conhecimento explícito aparece por meio de documentos formais, relatórios e sistemas que registram dados passados e históricos de vendas. Nas empresas pesquisadas, o elemento “banco de dados” apresentou o maior destaque de menções, mesmo nas empresas onde a interação pessoal é mais percebida. Essa constatação também é mencionada por Boone e Kurtz (1998), os quais pontuam que as técnicas quantitativas tentam eliminar a “adivinhação” dos métodos qualitativos.

Os elementos de conhecimento tácito também foram mencionados pelos respondentes e autores. Eles apareceram na forma de conhecimento por meio de vivência, representado pela experiência pessoal em cursos, livros, mentores e aprendizagem informal; por meio de intuição e percepção, *insights* subjetivos e troca de ideias. A intuição e a percepção são elementos construídos com base na experiência dos profissionais. Essa proposição possui aderência principalmente nos profissionais da área de vendas que possuem uma visão de planejamento das demandas futuras, baseando-se na visita aos clientes, percepção de mercados e “bate-papo” com profissionais da área.

Outra categoria de conhecimento tácito foi dividida, uma vez que demonstrou importância na literatura e na fala dos respondentes. Trata-se do conhecimento tácito relacionado à interação e transferência. Interações coletivas informais, relações sociais em cafés, reuniões de planejamento e “bate-papo” foram os componentes apresentadas. Para Stewart (2004), o conhecimento tácito, tido como o conjunto de intuições, mentalidades, regras não escritas, valores inconscientes, vai se acumulando ao longo do tempo e “pode ser criado e compartilhado em torno do bebedouro”. Essas afirmações foram corroboradas por citações dos respondentes, como por exemplo, o *layout* físico de uma das empresas que incentiva que reuniões sejam feitas em mesas do café, além de reuniões que são propostas com o objetivo exclusivo de se trocar experiência dos participantes.

O conhecimento apresentado como aquele que institui um comprometimento por meio de um significado comum é o conhecimento cultural. Choo (2003) apresenta essa como uma classe que faz parte da cultura organizacional e comunicada por meio de textos orais e verbais como estórias, metáforas, analogias, visões e declaração de missão. Os respondentes apontaram principalmente a declaração de missão e visão, provenientes de exercícios de planejamento estratégico, como um diretor do planejamento de demanda.

Além da contribuição acadêmica, o presente estudo pode trazer uma consciência e um aumento da preocupação ao planejamento de demanda por parte das empresas. Os gestores das firmas podem se atentar a todas as etapas pela qual o conhecimento está fluindo nessa atividade, desde a sua criação, até a sua utilização no planejamento da produção. Recomenda-se como pesquisa futura, uma abordagem quantitativa, conduzidas por hipóteses, na tentativa de verificar ou refutar as categorias identificadas no estudo atual. Pelo fato de ser um estudo exploratório, envolvendo uma amostra de

apenas cinco empresas, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados; são válidos somente para as empresas objeto desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

Alavi, D., & Leidner, E. (2001, March). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, **25** (1): 107-136.

Armstrong, J. S. (2001). *Principles of forecasting*. A handbook for researchers and practitioners. London: Kluwer Academic Publishers.

Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barney, J. (2002). Evaluating firm strengths and weaknesses: the resource-based view (Chapter 5). In *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall.

Beckman, T. (1999). The current state of knowledge management. In J. Liebowitz. *Knowledge management handbook*. New York: CRC Press.

Bennett, R. (2001). “Ba” as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. *Marketing Intelligence & Planning*, **19** (3): 188-199.

Boone, L., & Kurtz, D. (1998). *Marketing contemporâneo* (8a ed.). Rio de Janeiro: LTC.

Choo, C. W. (2003). Sensemaking, knowledge creation, and decision making: organizational knowing as emergent strategy. In: C. W. Choo. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford university Press.

Cook, D., & Brown, J. (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*. **10** (4): 381-400.

Coombs, R., & Hull, R. (1998). ‘Knowledge management practices’ and path-dependency in innovation. *Research Policy*, **27** (1): 237-253.

Corrêa, H., Gianesi, I., & Caon, M. (2001). *Planejamento, programação e controle da produção* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Crisp, R. (1957). *Marketing research*. New York: McGraw-Hill.

Davenport, T., & Prusak, L. (2004). *Conhecimento empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (8a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: toward a taxonomy. *Journal of*

Management Information Systems, **18** (1): 215-233.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, **14** (4): 532-550.

Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, **35** (3): 20-29.

Gourlay, S. (2002). Tacit knowledge, tacit knowing or behaving?. *Working Paper*. Kingston Business School, sgourlay@kingston.ac.uk.

Gourlay, S. (2004, April). Tacit knowledge: the variety of meanings in empirical research. 5th OKLC Conference. Innsbruck.

Hackett, B. (2003). Beyond knowledge management: new ways to work. In: C. W. Choo. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford university press.

Hooley, G., Saunders, J., & Piercy, N. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo* (2a. ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kahn, K., & Adams, M. (2000, Winter). Sales forecasting as a knowledge management process. *The Journal of Business Forecasting*, **1** (1): 19-22.

Kotler, P. (2003). *A framework for marketing* (2a ed.). New Jersey: Prentice Hall.

_____ (2000). *Administração de marketing* (10a ed.) São Paulo: Prentice Hall.

_____ Armstrong, G. (1995). *Princípios de marketing* (7a ed.). Rio de Janeiro: LTC.

Liebowitz, J. (1999). *Knowledge management handbook*. CRC Press.

Makridakis, S, Wheelwright, S., & Mcgee, V. (1983). *Forecasting: methods and applications*. New York: John Wiley & Sons. New York.

_____; _____ Forecasting: issues & challenges for marketing management. *Journal of Marketing*, **41** (4): 24-38, 1977.

Minayo, M. C. S. (2003). Pesquisa social. Teoria, método e criatividade (22a ed.). Rio de Janeiro: Vozes.

Nonaka, I, & Takeuchi, H. (2003). A dynamic theory of organizational knowledge creation. In: C. W. Choo. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, New York: Oxford university Press.

Nonaka, I, Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, **33** (1): 5-34.

Nonaka, I, & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, **40** (3): 40-54.

Penteado filho, J. R. W. (1971). *Previsão de vendas*. São Paulo: Atlas.

Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester, Mass: Doubleday.

Stewart, T. (2004). Capital intelectual. *A nova vantagem competitiva das empresas* (12 a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Tobin, D. (1998). Networking your knowledge. *Management Review*, **87** (4): 46-48.

Tsoukas, H. (2002). Do we really understand tacit knowledge? *Knowledge Economy and Society Seminar*.

Yin, R. (2001). *Estudos de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). São Paulo: Bookman.

Zack, M. (2003). Developing a knowledge strategy. In C. W. Choo. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford university Press.