



# Benchmarking e gestão do conhecimento: análises e proposição de ferramenta para empresas de consultoria em São Bernardo do Campo

*Benchmarking and knowledge management: analysis of the degree of knowledge and applicability of these tools by consulting companies in São Bernardo do Campo*

**Andréa Firmino de Sá** ([afirmino@cefsa.edu.br](mailto:afirmino@cefsa.edu.br))

Doutoranda em Administração pela FEA-USP e professora de Administração da Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FTT).

**Absalão da Silva** ([absa\\_silva82@hotmail.com](mailto:absa_silva82@hotmail.com))  
Graduado em Administração pela Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FTT).

**Fernando Pereira Ramalho** ([fpr0102@gmail.com](mailto:fpr0102@gmail.com))  
Graduado em Administração pela Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FTT).

**Guilherme Loiacono** ([glrmel@hotmail.com](mailto:glrmel@hotmail.com))  
Graduado em Administração pela Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FTT).

**Matheus Silva Borba Araquan** ([matheus.araquan@hotmail.com](mailto:matheus.araquan@hotmail.com))  
Graduado em Administração pela Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FTT).

**Nathália Macedo Carvalho** ([nath.carvalho@gmail.com](mailto:nath.carvalho@gmail.com))  
Graduada em Administração pela Faculdade de Tecnologia Termomecânica (FTT).

## *Resumo*

Objetivando compreender o nível de conhecimento das questões e ferramentas do *Benchmarking* e da Gestão do Conhecimento por empresas de consultoria, em especial aquelas dos segmentos de gestão ambiental e gestão empresarial, este estudo bibliográfico e de pesquisa quantitativa e qualitativa analisou 26 empresas de consultoria da cidade de São Bernardo do Campo - SP, indagando seus funcionários sobre esses assuntos. Para tanto, os dados da pesquisa quantitativa, realizada via formulário on-line, foram analisados por meio do método da escala Likert, sendo pontuados de forma a classificar as empresas de consultoria em três grupos: aquelas com pouco, médio ou muito conhecimento dessas questões, concluindo, ao final, que a grande maioria delas (14, de um total de 26) possui pouco conhecimento desses conceitos e ferramentas, e que mesmo aquelas que possuem conhecimento médio ou bom poderiam melhorar os seus processos. O artigo sugere o uso de algumas ferramentas de gestão para suprir as necessidades específicas de cada grupo identificado no estudo, sendo elas: a análise SWOT, o ciclo PDCA e os Dashboards.

**Palavras-chave:** Benchmarking. Gestão do Conhecimento. Consultoria.

## *Abstract*

In order to understand the level of knowledge of Benchmarking and Knowledge Management issues and tools by consulting firms, especially those in the environmental management and business management segment, this bibliographic study, and quantitative and qualitative research, analyzed 26 consulting firms from the city of São Bernardo do Campo - SP, asking their employees about these issues. Therefore, the data from the quantitative survey, conducted via online form, were analyzed using the Likert scale method, being scored in order to classify the consulting companies into three groups: those with little, medium or much knowledge of these questions. Concluding, in the end, that the vast majority of them (14 out of 26) have little knowledge of these concepts and tools, and that even those with medium or good knowledge could improve their processes, the article suggests the use of some management tools to meet the specific needs of each group identified in the study, namely: SWOT analysis, PDCA cycle and Dashboards.

**Keywords:** Benchmarking. Knowledge management. Consultancy.

## *Introdução*

A preocupação com a inovação tem proporcionado diversos debates, sobretudo pela sua importância no desenvolvimento e sobrevivência das organizações. Isso porque o cenário atual é de grande competitividade e complexidade. No Brasil, por exemplo, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos é baixa, ainda que tenha apresentado um crescimento aparente entre os anos de 2010 e 2014, passando de 54% para 77%. Esse crescimento deve-se à inclusão dos Microempreendedores Individuais (MEI) nessa conta, porém, quando eles são excluídos da análise, a taxa de sobrevivência permanece em torno dos 60% (SEBRAE, 2016).

Desse modo, procurando analisar as melhores práticas de Gestão para o aumento da longevidade das empresas, o presente estudo, qualitativo e quantitativo, procura compreender especificamente as questões do *Benchmarking* e da Gestão do Conhecimento a partir de uma pesquisa bibliográfica, bem como analisar o grau de domínio e a aplicação desses conhecimentos dentro das próprias empresas de consultoria que com eles executam seu trabalho no mercado. Para tanto, foi realizada também uma pesquisa do tipo quantitativa, via formulários de pesquisa on-line, junto às empresas de consultoria da cidade de São Bernardo do Campo, em São Paulo, sendo que os dados colhidos nestes formulários foram analisados por meio do método de escala Likert, pontuando seus valores para uma melhor interpretação desses elementos.

Essa análise se deu a partir de questionários aplicados aos gestores de 25 empresas de consultoria na cidade de São Bernardo do Campo, o que corresponde a 0,5% do universo da amostra. Dessa forma, esperava-se verificar o grau de domínio de conhecimento dessas empresas e de seus funcionários sobre os serviços de consultoria que executavam, sugerindo ainda uma ferramenta de melhoria, chamada “Pirâmide do Conhecimento”, de modo a ajudar essas empresas na adequação de seus processos e objetivos, de acordo com as melhores práticas de *Benchmarking* e Gestão do Conhecimento.

## *Fundamentação teórica*

### *Benchmarking*

Ainda que não seja papel deste estudo aprofundar-se na teoria por trás do *Benchmarking*, e nem descrever os pormenores de suas ferramentas, é importante ao menos definir o que engloba esse conceito e suas principais características, para deixar claro aquilo que esta pesquisa qualitativa e quantitativa investigou nas empresas de consultoria em questão. Assim, de acordo com Teixeira e Maccari (2014), *Benchmarking* é um instrumento utilizado para o aperfeiçoamento dos processos e práticas empresariais a partir do aprendizado das melhores práticas existentes no mercado, levando a um aumento de competitividade e do desempenho. Para identificar as melhores práticas utilizadas pelas empresas de referência, muitas ferramentas podem ser utilizadas, mas, no geral, cinco etapas básicas devem ser realizadas: determinar o objeto do benchmarking, identificar os parceiros, coletar e analisar os dados pertinentes, estabelecer metas, aplicar ações e monitorar os resultados.

Barcelos et al. (2017) diz que o *Benchmarking* é uma ferramenta de qualidade aplicada no mundo todo, sendo, em resumo, um processo de comparação e troca de experiências entre as empresas, objetivando a identificação e aplicação das boas práticas e das melhores soluções utilizadas pelas

concorrentes mais fortes do setor. Com isso, há um aperfeiçoamento dos processos e reduzem-se os custos, fazendo com que a empresa que aplica esse método destaque-se das demais, evoluindo ao ponto de atingir resultados similares aos da empresa de referência.

Com o acirramento dos mercados produtivos e dos consumidores, atualmente, para que uma empresa se mantenha competitiva e sobreviva, não basta apenas apresentar inovação e processos internos eficazes, mas faz-se necessário alinhar-se com as demais empresas do setor, principalmente as de referência, para aprender e reproduzir os seus melhores processos e práticas. Com isso, a análise de *Benchmarking* deve procurar alterar os processos de modo a aumentara qualidade dos produtos, serviços, ações e técnicas de controle da empresa, aumentando, conseqüentemente os seus rendimentos. Além disso, a empresa deve objetivar um processo de evolução contínua, seja ele incremental ou inovador (CNC, 2019).

## *Evolução do conhecimento*

Para conseguir implementar o *Benchmarking*, é importante que a empresa aplique uma Gestão do Conhecimento bem fundamentada. Isso porque o conhecimento é tido como um dos maiores ativos e principal elemento de diferenciação entre as organizações que alcançam o sucesso e aquelas que sucumbem. Todavia, conhecimento não é necessariamente acúmulo de dados e informações, elementos que, apesar de correlacionados, são diferentes.

## *Dados e informações*

Um “dado” pode ser entendido como uma informação grosseira, elementar, solitária, sem finalidade e definição precisa. Os dados não levam a nenhuma concepção, a menos que haja determinadas analogias entre eles com base nessas intersecções, resultando, então, em uma informação. Dado é a matéria bruta armazenada em uma tabela, por exemplo, sem qualquer significação, até o momento em que seja analisado dentro de um contexto e com um objetivo específico (HOFFMANN, 2009).

Desse modo, a informação pode ser entendida como um aglomerado de dados, sobre os quais são aplicados um ou mais significados. A informação é o dado dentro de um contexto, a partir de um entendimento e de uma leitura específica. Ou, em outras palavras: “a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões antes inesperadas. Por isso, a informação é um meio necessário para construir o conhecimento” (CARVALHO, 2012, p. 8).

Com isso, é possível verificar a interação existente entre dados, informação e conhecimento. Eles se complementam em uma relação de interdependência, não existindo um sem os outros. Por isso, a Gestão do Conhecimento não se faz sem uma administração eficiente de dados e de informações relativas à empresa, ao mercado e a todas as demais variáveis que influenciam em seus negócios. Definir o conhecimento, porém, é um pouco mais complexo.

## *Conhecimento*

Durante as últimas décadas muito tem sido falado a respeito da importância do conhecimento para a sociedade contemporânea como um todo, e também para as empresas. Porém, a definição do conceito de conhecimento é complexa. Para Smith e Lyles (2011), essa dificuldade resulta do fato de que não se pode pensar o conceito do conhecimento como algo em si, como se o conhecimento

fosse uma coisa que se dá para além de sua relação com os dados e as informações. O conhecimento é mais um entendimento subjetivo adquirido pela análise de dados e informações.

Maraschin e Axt (2018) destacam também a dificuldade em se definir o conhecimento, explicando que o primeiro erro é o de conceber o conhecimento como uma essência, ou seja, como algo existente por si mesmo. O conhecimento, para as autoras, não é uma coisa, porque não há conhecimento em si, senão conhecimento de algo, estando, portanto, intrinsecamente relacionado com os dados e informações que lhe servem de base, sendo uma interpretação deles. E essa interpretação da realidade, chamada conhecimento, é sempre construída a partir de visões socioculturais.

Portanto, pode-se concluir que conhecimento é a compreensão de dados e informações, sempre relacionados com aspectos socioculturais e com as características da sociedade de um determinado local e tempo. A ideia de conhecimento na atualidade não é a mesma que existia antigamente. Atualmente, o conhecimento é uma construção social que deve alinhar-se ao seu tempo e, no caso das empresas, foco deste estudo, deve ser construído no dia a dia, a partir das infinitas informações que a sociedade e o mercado oferecem, abrangendo a compreensão de questões sociais, culturais, políticas e econômicas. Isso se dá pela Gestão do Conhecimento.

## *Gestão do conhecimento*

Stefano et al. (2014) dizem que as empresas estão reconhecendo cada vez mais a importância dos ativos intangíveis como recursos estratégicos fundamentais para o seu diferencial competitivo. Em especial, a importância dos ativos do conhecimento. Para isso, o conhecimento deve ser gerido através de uma série de tecnologias, ferramentas e processos que realizam a ordenação, análise e compreensão de todos os dados e informações disponíveis para a empresa, acerca de si mesma, de seus clientes, funcionários, processos e do mercado em que está inserida, com o objetivo de ganhar competitividade e de se diferenciar de seus concorrentes.

O conceito de Gestão do Conhecimento iniciou-se com os estudos sobre competências e aprendizagem organizacional, os quais ressaltaram a relevância do conhecimento para o desempenho e para a vantagem competitiva das organizações. Saber gerenciar o conhecimento é necessário para que a organização compreenda a si mesma e o contexto em que está inserida, conseguindo inovar para apresentar um diferencial que a destacará de suas concorrentes. Para operacionalizar um modelo que privilegie a Gestão do Conhecimento organizacional é necessário desenvolver práticas gerenciais que permitam a criação, o compartilhamento e a retenção do conhecimento, e não apenas privilegiar o acúmulo de dados e informações (TAKAHASHI, 2015), algo que as empresas de consultoria geralmente ajudam a fomentar em suas clientes.

## *Empresas de consultoria*

As empresas de consultoria em gestão se inserem neste cenário como aquelas que ajudam as organizações a compreenderem esses conceitos todos, aplicando as técnicas, ferramentas e processos de gestão do conhecimento para que consigam avançar em seus objetivos. No entanto, para realizar essa tarefa é importante que conheçam e apliquem esses conhecimentos internamente, antes de poderem vender um serviço de qualidade para terceiros.

A consultoria do conhecimento envolve um conjunto de atividades, tais como o diagnóstico empresarial, a sugestão de mudanças, a posse de conhecimentos técnicos necessários para a realização dessas mudanças bem como a análise de problemas e oportunidades que ajudam os *stakeholders* a perceberem, entenderem e agirem sobre fatos que ocorrem no ambiente da

empresa (MOURA, 2008). Por isso, é importante que a empresa de consultoria, e seus funcionários, detenham o conhecimento completo dessas questões, tanto das teorias quanto das práticas de gestão empresarial e *Benchmarking*, para que possam direcionar seus clientes nesse sentido.

## ***Metodologia e projeto de pesquisa***

### ***Caracterização da pesquisa***

Esta pesquisa caracterizou-se por aspectos qualitativos e quantitativos, sendo que a pesquisa qualitativa não se preocupa com a análise numérica e estatística dos dados, mas descreve uma determinada questão de forma a compreender os “como” e os “porquês” envolvidos nela. Já a qualitativa procura quantificar os dados e informações colhidos na pesquisa, oferecendo dados numéricos e estatísticos da questão investigada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Assim, inicialmente, realizou-se uma pesquisa de revisão bibliográfica acerca dos temas da Gestão do Conhecimento e do *Benchmarking*, de modo a embasar os estudos posteriores realizados a partir da aplicação de questionários com 16 perguntas sobre esses temas para os profissionais de 26 empresas de consultoria de São Bernardo do Campo. Posteriormente, alguns dados colhidos nessa pesquisa foram mensurados de forma quantitativa através da atribuição de *scores* da ferramenta *Likert*.

Com isso, das 16 questões aplicadas aos participantes, 9 foram pontuadas em uma escala que variou de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), sendo essas as que passaram a constituir este estudo. Através do uso de estatísticas descritivas como a média e a amplitude, foi possível agrupar o somatório das 9 respostas, em *Likert*, em três grupos (<32; 32-35; >35), e após o agrupamento, foi possível aplicar a proposição de melhoria e inovação nos processos através da utilização da “Pirâmide do Conhecimento”, para a efetivação de melhorias na gestão do conhecimento e difusão da ferramenta do *Benchmarking* às empresas de consultoria localizadas em São Bernardo do Campo.

Foram 26 empresas pesquisadas, sendo que elas podem ser agrupadas em 3 setores distintos: empresarial, contábil e relacionadas ao meio ambiente. O setor de maior representatividade foi o de meio ambiente, com 15 empresas consultadas, o que representa 58% do total das amostras. Já as empresas de contabilidade foram 7, enquanto as do setor empresarial foram apenas 2.

Segundo o CNAE (Cadastro Nacional de Atividades Econômicas), existem no Estado de São Paulo cerca de 10.984.020 empresas, sendo que 2,58% pertencem à classe do ramo de consultoria, o que equivale a 282.458 empresas cadastradas. Na cidade de São Bernardo do Campo, verificou-se a existência de 80.722 empresas cadastradas, sendo que 717 pertencem aos ramos de consultoria (empresarial, contábil e meio ambiente), que foram os setores analisados por esta pesquisa (IBGE, 2014).

## ***Análise dos resultados***

### ***Escala Likert***

A escala de *Likert* foi criada por Rensis Likert (1903-1981), passando a ser utilizada em diferentes áreas, tanto no campo das humanidades e, especificamente, da Sociologia, como no das ciências

exatas. A metodologia *Likert* também pode ser considerada uma ferramenta de adição de níveis de avaliação em uma determinada questão, pelo uso de pontuação e de uma escala que ajuda a ordenar e compreender o assunto estudado de uma forma quantitativa (BERNSTEIN, 2005).

Na escala de *Likert* as questões são pontuadas em cinco níveis, que vão do “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, sendo que os participantes da pesquisa devem ler a questão e escolher como resposta um desses cinco níveis de concordância, neutralidade ou discordância (VIEIRA; DALMORO, 2008).

A Tabela 1 representa as respostas das empresas de consultoria, de acordo com a escala *Likert*, e a soma de todas as perguntas realizadas.

Tabela 1: escala *Likert* aplicada às empresas

| Nome da Empresa          | Questão 1  | Questão 2  | Questão 3  | Questão 4 | Questão 5  | Questão 6  | Questão 7  | Questão 8 | Questão 9  | TOTAL POR EMPRESA |
|--------------------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|-------------------|
| JJC                      | 5          | 1          | 2          | 2         | 1          | 2          | 1          | 5         | 5          | 24                |
| ADVANCED                 | 5          | 4          | 4          | 1         | 4          | 4          | 1          | 2         | 5          | 30                |
| GEOABC                   | 4          | 4          | 3          | 1         | 5          | 4          | 4          | 3         | 5          | 33                |
| CYCLE                    | 3          | 3          | 3          | 4         | 5          | 5          | 3          | 3         | 4          | 33                |
| MRA Serviços             | 5          | 5          | 4          | 4         | 3          | 3          | 4          | 2         | 4          | 34                |
| Pacha                    | 5          | 2          | 4          | 2         | 4          | 4          | 5          | 4         | 4          | 34                |
| GNR                      | 4          | 4          | 4          | 3         | 4          | 4          | 4          | 4         | 3          | 34                |
| líder                    | 4          | 5          | 4          | 3         | 5          | 5          | 3          | 3         | 3          | 35                |
| Lourenço Associados      | 5          | 5          | 4          | 3         | 4          | 4          | 3          | 3         | 4          | 35                |
| NOVA DINAMICA            | 4          | 4          | 4          | 4         | 5          | 5          | 3          | 3         | 3          | 35                |
| Asscont-Bandeirantes     | 5          | 5          | 4          | 5         | 3          | 5          | 3          | 3         | 3          | 36                |
| Oliveira Lima            | 5          | 4          | 3          | 3         | 5          | 5          | 4          | 4         | 4          | 37                |
| AMBek                    | 5          | 3          | 4          | 4         | 5          | 5          | 4          | 3         | 4          | 37                |
| ACRESCENT                | 5          | 4          | 4          | 4         | 5          | 3          | 4          | 3         | 5          | 37                |
| Ábaco                    | 5          | 4          | 5          | 4         | 3          | 3          | 5          | 4         | 5          | 38                |
| AmbTRI                   | 4          | 4          | 4          | 5         | 5          | 5          | 4          | 4         | 3          | 38                |
| Elemento Eco             | 5          | 4          | 4          | 4         | 5          | 5          | 4          | 3         | 5          | 39                |
| FAEX                     | 5          | 4          | 4          | 5         | 4          | 4          | 5          | 4         | 5          | 40                |
| THOME BERNAR             | 5          | 5          | 4          | 5         | 4          | 4          | 5          | 4         | 5          | 41                |
| Proto                    | 5          | 5          | 5          | 4         | 4          | 4          | 5          | 5         | 5          | 42                |
| Assecon                  | 5          | 5          | 5          | 5         | 4          | 5          | 5          | 4         | 4          | 42                |
| Impacta                  | 5          | 4          | 4          | 5         | 5          | 5          | 5          | 4         | 5          | 42                |
| Éllu                     | 5          | 4          | 4          | 5         | 5          | 5          | 5          | 5         | 5          | 43                |
| OCS                      | 5          | 5          | 5          | 4         | 5          | 5          | 5          | 4         | 5          | 43                |
| KOPF                     | 5          | 5          | 5          | 5         | 5          | 5          | 5          | 4         | 5          | 44                |
| Ábaco                    | 5          | 5          | 5          | 5         | 5          | 5          | 4          | 5         | 5          | 44                |
| <b>TOTAL POR QUESTÃO</b> | <b>123</b> | <b>107</b> | <b>105</b> | <b>99</b> | <b>112</b> | <b>113</b> | <b>103</b> | <b>95</b> | <b>113</b> | <b>970</b>        |

Fonte: elaboração dos autores (2019).

## Análise horizontal

A análise horizontal permite verificar a soma de todas as pontuações obtidas em cada questão para cada uma das 9 perguntas realizadas, por empresa. Isso permite o agrupamento em cada um dos 3 níveis, segundo critérios estatísticos descritivos.

Após a contabilização dos pontos de cada consultoria, foi possível obter o gráfico apresentado na Figura 1, com as quantidades de consultorias por grupos de pontuações.

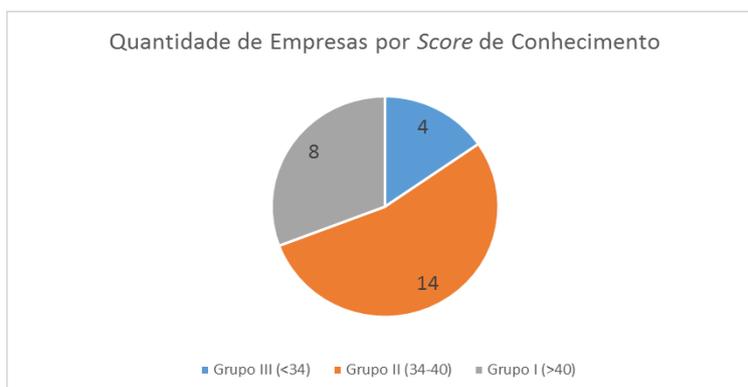


Figura 1: quantidade de empresas por score de onhecimento  
Fonte: elaboração dos autores (2019).

A partir desses dados, foi gerado um *score* de pontuação, por meio da escala *Likert*, onde cada resposta representou um número (peso/valor) diferente, classificado de 1 a 5 (desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”). Em seguida, as pontuações obtidas nas 9 questões abordadas foram somadas para possibilitarem a geração de critérios de estatística descritiva, onde foram aplicados conceitos de amplitude (= 20), média (= 37) e desvio padrão (= 4). Com base nisso, 3 grupos distintos de consultorias foram criados, de acordo com os seus respectivos valores de pontuação obtidos. São eles: com pontuação menor que 34, pontuação entre 34 e 40 e pontuação acima de 40.

Esse *score* de pontuação é fundamental para a aplicação da inovação proposta e, com base nele, é necessário direcionar as consultorias para as melhores ações no que diz respeito ao processo de *Benchmarking* e Gestão do Conhecimento.

## Quantidade de funcionários

Uma informação importante levantada na pesquisa foi a quantidade de funcionários por empresa de consultoria. A Figura 2 nos apresenta tais dados:

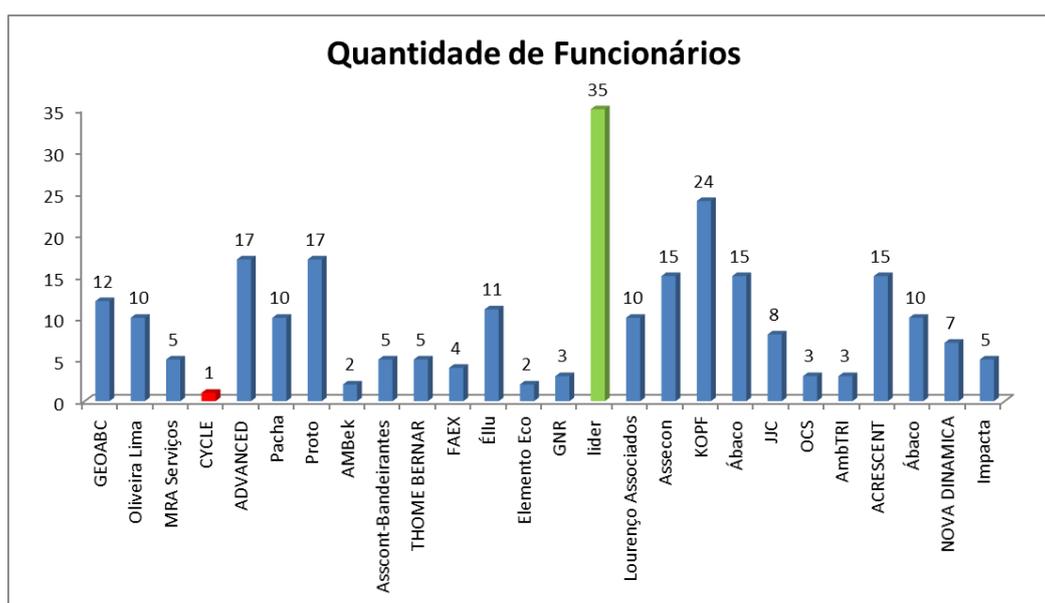


Figura 2: quantidade de funcionários  
Fonte: Elaboração dos autores (2019).

A empresa Líder, por exemplo, possui 35 funcionários e obteve 34 pontos (Grupo II) no somatório das questões. Isso mostra que um número elevado de funcionários não é determinante para o alcance de uma pontuação elevada (Grupo III).

Já a empresa Advanced possui apenas 1 funcionário e obteve 30 pontos (Grupo I) no somatório das questões. Assim, não foi possível relacionar a sua pontuação final com o número total de funcionários, pois a empresa de menor pontuação (JJC – 24 pontos) possui 8 funcionários.

## Tempo de atuação no mercado

Outra informação relevante obtida no estudo realizado foi o tempo de atuação das empresas de consultoria no mercado. A Figura 3 nos mostra o detalhamento do tempo de atuação de cada empresa pesquisada:

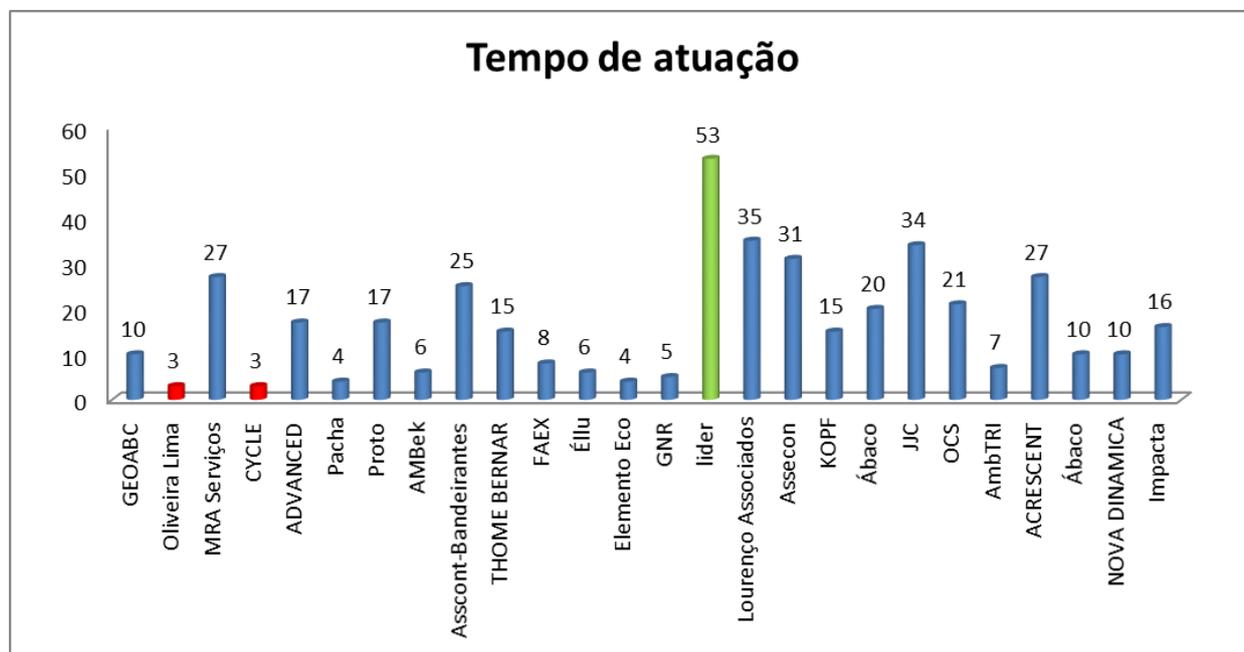


Figura 3: tempo de atuação.  
Fonte: elaboração dos autores (2019).

A empresa Líder possui 53 anos de atuação no mercado e obteve 34 pontos (Grupo II) no somatório das questões. Tais dados demonstram que um longo período de tempo de atuação no mercado não é determinante para o alcance de uma pontuação elevada (Grupo III).

Já a empresa Oliveira Lima e Cycle possui os menores tempos de atuação no mercado, com apenas 3 anos, e obteve 37 e 33 pontos respectivamente (Grupo II e Grupo I) no somatório das questões. Consequentemente, também não foi possível relacionar as suas pontuações finais com o período total de tempo de atuação no mercado, pois a empresa de menor pontuação (JJC – 24 pontos) existe há 34 anos.

## Análise vertical

A análise vertical permite verificar a soma das pontuações obtidas por questão. Com isso, é possível observar como cada empresa conhece os termos (Gestão do Conhecimento e *Benchmarking*) abordados na pesquisa e sua aplicação em suas atividades no mercado.

A Figura 4 destaca a pergunta apresentada às empresas de consultoria que obtiveram o maior somatório analisado verticalmente (123 pontos, segundo a Tabela 1):

## A Gestão do Conhecimento é um conceito importante para a sua empresa?

26 respostas

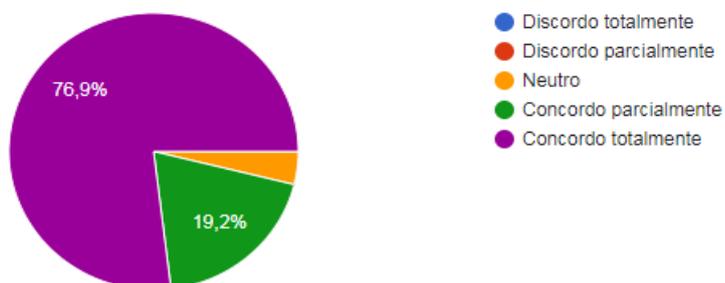


Figura 4: pergunta com maior somatório.  
Fonte: elaboração dos autores (2019).

É possível observar que 76,9% das empresas (20 consultorias) concordam totalmente (5 pontos na escala *Likert*) e consideram o conceito de Gestão do Conhecimento importante para suas empresas. Também é possível verificar que nenhuma das empresas pesquisadas discordou sobre a importância do conceito.

A Figura 5 apresenta a pergunta realizada para as empresas de consultoria que obtiveram o menor somatório analisado verticalmente (95 pontos, segundo a Tabela 1):

## Atualmente a sua empresa realiza benchmarking com outras organizações?

26 respostas

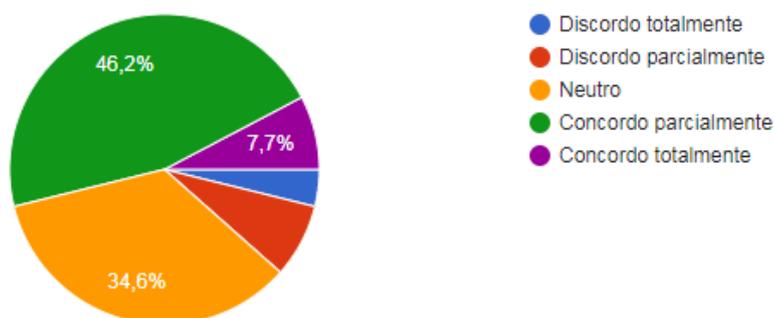


Figura 5: pergunta com menor somatório.  
Fonte: elaboração dos autores (2019).

É possível observar que apenas 7,7% das empresas (2 consultorias) concordam totalmente (5 pontos na escala *Likert*) e consideram que realizam o *Benchmarking* com outras organizações. Também pode-se constatar que 3 empresas de consultoria responderam que discordam totalmente ou parcialmente que elas realizam *Benchmarking* com outras organizações.

## Inovação: pirâmide do conhecimento

Com o objetivo de estabelecer uma forma de trabalhar de maneira eficaz os dados obtidos na pesquisa com as empresas de consultoria, foi desenvolvida uma proposição baseada em ferramentas de marketing, qualidade e gestão do conhecimento que aborda de maneira específica cada empresa de consultoria e suas necessidades, baseando-se principalmente no resultado do *score* de pontuação obtido por cada uma delas, de acordo com os 3 níveis preestabelecidos.

A proposição de inovação para gerar melhoria nos processos das consultorias é realizada por uma escala vertical, denominada “Pirâmide do Conhecimento”, ou Hierarquia DIKW. Esse conceito é baseado em termos da língua inglesa (Data, Information, Knowledge e Wisdom) que significam: Dados, Informação, Conhecimento e Sabedoria. Em resumo, ela é uma estrutura de informações hierarquizadas onde cada parte atribui valores para a parte antecedente (MARQUES, 2019).

Nessa hierarquia a ordem dos termos é muito importante, sendo que tudo se inicia com os dados, o elemento mais básico da pirâmide. Eles são os componentes primários formadores das informações, as quais se configuram como uma junção de dados acrescidos de significado. No terceiro nível, o conhecimento mostra a forma adequada de se usar as informações coletadas, enquanto a sabedoria, que fica no topo da pirâmide, representa a forma a se alcançar o entendimento de quando e como usar as informações corretas para criar o seu próprio contexto (MARQUES, 2019).



Figura 6: Pirâmide do Conhecimento.  
Fonte: Marques (2019).

Já a Figura 7 mostra uma adaptação dessa pirâmide, pensada de modo a acondicionar as três sugestões de ferramentas de melhoria para as três categorias de empresa identificadas por esta pesquisa. Nela observam-se as sugestões do uso da Análise SWOT para as empresas da faixa 1 (nível de dados), do PDCA para as da faixa 2 (nível de informação), e do Dashboard para as organizações que já se encontram na faixa 3, ou seja, aptas para atuarem no nível do conhecimento, por já aplicarem a Gestão do Conhecimento e o *Benchmarking* de modo completo e eficiente.

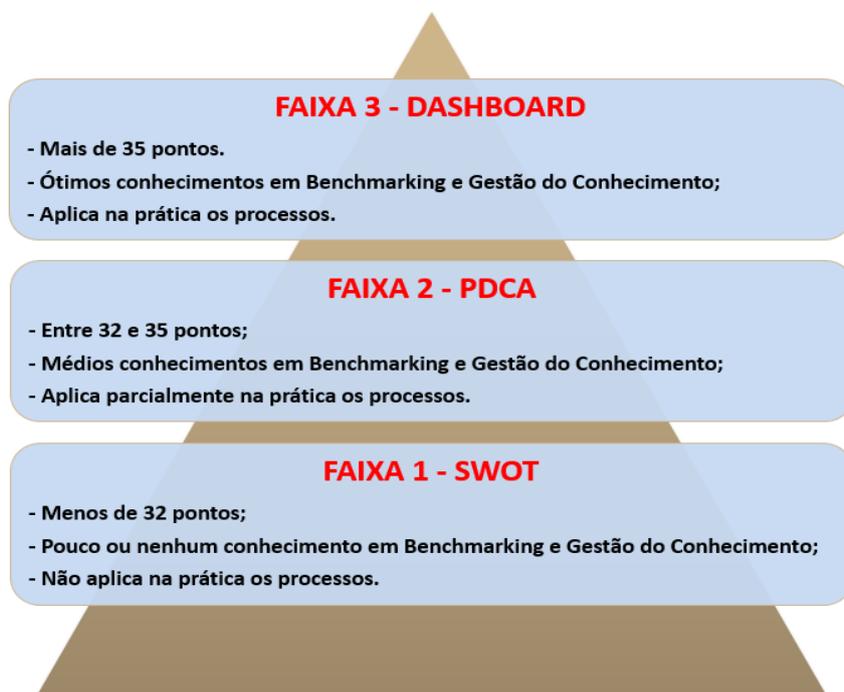


Figura 7: Pirâmide do Conhecimento pela classificação das empresas pesquisadas.  
Fonte: elaboração dos autores (2019).

### *Consultorias com classificação 1 (abaixo de 32 pontos)*

Para essas empresas, sugere-se priorizar a aplicação do método de Análise SWOT, tendo em vista que elas necessitam de um maior conhecimento tanto de suas forças como de suas fraquezas, além de suas oportunidades e principais ameaças. Para complementar, é importante ressaltar também a necessidade de busca por parte das empresas classificadas nesse nível por conhecimentos teóricos e práticos sobre a Gestão do Conhecimento e o *Benchmarking*.

Como uma maneira de desenvolver e aplicar o planejamento estratégico, a Análise SWOT é vista de maneira muito forte e fundamental, pois auxilia o administrador tanto no mapeamento das forças e fraquezas internas da empresa, quanto sobre oportunidades e ameaças externas às quais as organizações estão diariamente sujeitas (DANTAS; MELO, 2008).

Os principais ganhos na aplicação da análise SWOT, além do aumento de conhecimento sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, são a ampliação da visão sobre as melhores oportunidades do mercado e a construção de uma base forte para aplicação dos processos aqui abordados (*Benchmarking* e Gestão do Conhecimento).

### *Consultorias com classificação 2 (entre 32 pontos e 35 pontos)*

As consultorias classificadas aqui se encontram em situação mediana, pois demonstram possuir conhecimento sobre os assuntos abordados, mas ainda necessitam aplicá-los de maneira mais eficaz. O método recomendado para essa faixa de escala é o ciclo PDCA, pois dessa maneira a consultoria terá oportunidade de utilizar diferentes ferramentas de classificação e buscar por causas que facilitam o seu direcionamento para o alcance da aplicação efetiva tanto da Gestão do Conhecimento quanto do *Benchmarking*.

É importantíssimo que esse processo de gerenciamento seja contemplado e aplicado por todos os colaboradores da empresa, pois ele proporciona uma forma especial para o tratamento de questões que necessitem de melhorias, além de padronização dos métodos aplicados e o desenvolvimento de ótimas maneiras de se trabalhar e solucionar problemas (JÚNIOR, 2010).

Porém, neste ponto é importante observar que o ciclo PDCA é mais eficaz quando trabalhado apenas sobre um problema básico, fazendo com que toda a análise convirja em um resultado específico. Como alternativa para trabalhar na melhoria ou eliminação do problema raiz identificado, existe o Diagrama de Ishikawa.

Trata-se de um diagrama de causa e efeito, mais conhecido pelo nome de Diagrama de Ishikawa, que incide sobre uma figura gráfica utilizada como chave para o desenvolvimento de um método analítico, o qual objetiva mostrar quais são as causas de um problema específico (efeito). Esse diagrama também é conhecido como Diagrama Espinha de Peixe, pelo fato da sua imagem lembrar essa figura (MIGUEL, 2006).

### *Consultorias com classificação 3 (acima de 35 pontos)*

As empresas de consultoria classificadas nessa faixa de pontuação demonstraram possuir um grande conhecimento sobre os termos “Gestão do Conhecimento” e “Benchmarking”, além de apresentarem uma aplicação assertiva desses conceitos e suas ferramentas em seus processos e atividades. Assim, o método recomendado para essas organizações é a utilização da ferramenta *Dashboard*. Por meio dela, as consultorias poderão adquirir um poder ainda maior sobre suas informações e dados gerados de diferentes maneiras, fazendo assim com que as tomadas de decisão se tornem muito mais eficazes e inteligentes diante dos concorrentes e do mercado competitivo, o qual se apresenta mais forte dia após dia.

De acordo com Gomes (2017), um dashboard, no contexto da Tecnologia da Informação (TI), é um painel visual que apresenta, de maneira centralizada, um conjunto de informações, tais como: indicadores e suas métricas. Essas informações podem ser utilizadas tanto pela TI quanto pela área de gestão empresarial. Desse modo, o uso dessa ferramenta pode ajudar na compreensão da do bom desempenho da empresa, representado em uma única tela, dando uma noção global dos processos do negócio da empresa.

## *Considerações finais*

A consultoria empresarial pode ser definida como um processo de troca de conhecimentos e experiências de um consultor para outra pessoa ou organização, tendo em vista um objetivo qualquer, ou com a finalidade de diagnosticar e formular soluções acerca de um assunto específico. Ou seja, uma empresa de consultoria é aquela que utiliza o conhecimento como forma de gerar renda para si, enquanto auxilia outras empresas na melhoria de seus processos, no atingimento de suas metas e, conseqüentemente, no aumento de sua lucratividade. De forma que o investimento em uma boa consultoria não deve ser visto como um gasto, mas como uma possibilidade para que todos os agentes envolvidos ampliem seus conhecimentos, cresçam enquanto organizações e se destaquem no mercado.

Diante disso, e procurando verificar a efetividade e o conhecimento das empresas de consultoria de São Bernardo do Campo, em São Paulo, essa pesquisa qualitativa e quantitativa constatou que boa parte delas, ainda que comercializem o “Conhecimento” como o seu principal serviço, não utilizam a gestão do conhecimento no interior e nem no exterior da organização e desconhecem ferramentas importantes da Gestão do Conhecimento como o *Benchmarking*.

Ao longo de toda a pesquisa foi possível observar que os conceitos de Gestão do Conhecimento e de *Benchmarking* estão consolidados na literatura, ainda que sejam pouco explorados por empresas do setor de consultorias em São Bernardo do Campo. Por meio da pesquisa, foi possível inferir que muitas empresas desconhecem tais conceitos e as suas importâncias, mesmo que demonstrem um interesse em aprender mais sobre o assunto e formas de sua aplicação. Também foi possível constatar que, mesmo conhecendo os conceitos, muitas delas não os aplicam ou não sabem como aplicá-los em suas organizações ou nas empresas para quem prestam consultoria, desconhecendo ferramentas práticas para a sua execução, algo oferecido neste estudo.

No atual cenário do mercado produtivo e consumidor, com forte competitividade derivada da globalização, as organizações que souberem gerir o conhecimento de forma mais eficaz possuirão grande vantagem competitiva em relação à concorrência, pois o aprendizado e a evolução dos processos de troca de informações, coleta de dados, geração de conhecimento, conversão de dados em informação, informação em conhecimento, interpretação de dados e difusão desse conhecimento gerado é fundamental para garantir o sucesso dos negócios.

Com isso, uma vez identificadas as dificuldades das empresas analisadas, e tendo-as classificado em três grupos, ou seja, aquelas que possuem pouco, médio ou grande conhecimento dos conceitos e ferramentas da Gestão do Conhecimento, este estudo procurou sugerir ferramentas práticas que possam ser utilizadas por cada grupo de empresas, de forma que possam superar suas defasagens em nível de Gestão do Conhecimento, baseando-se no conceito da Pirâmide do Conhecimento.

Assim, foi sugerido o uso da Análise SWOT para as empresas da faixa 1 (com menores níveis de gestão do conhecimento), para que elas consigam se conhecer melhor, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para as empresas da faixa 2 (com conhecimento médio dessas questões) foi proposto o uso do ciclo PDCA como forma de identificar as causas dos seus principais problemas, podendo atuar em sua resolução. Já para as empresas da faixa 3 (ou seja, aquelas que já aplicam bem esses conceitos), sugeriu-se o uso de Dashboards, que são representações visuais centralizadas de um conjunto de informações, tais como indicadores e suas métricas, que potencializam a eficácia da gestão administrativa e do conhecimento, elevando os patamares de eficácia da empresa.

Por conseguinte, recomenda-se aplicar a ferramenta Pirâmide do Conhecimento em outros segmentos de organizações diferentes de consultorias, a fim de ampliar a busca pela melhor performance no desenvolvimento do compartilhamento de informações e gerenciamento dos conhecimentos empresariais. Além disso, recomenda-se que novos estudos quantitativos sejam realizados com empresas de outras regiões do país, para se verificar a congruência dos dados aqui identificados, já que, segundo esta pesquisa, observou-se que a grande maioria das empresas de consultoria (14, num total de 26) não conhecem e não aplicam corretamente os conceitos da Gestão do Conhecimento que vendem para suas contratantes.

## Referências

- BARCELOS, M. M. ET AL. Benchmarking com foco na satisfação dos usuários do transporte coletivo por ônibus. **Revista Transportes**, v. 25, n.3, 2017. Disponível em: <<https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/1335/657>>. Acesso em 18 nov. 2019.
- BERNSTEIN, I. H. **Likert Scale Analysis**. **Encyclopedia of social measurement**. v.2, p.497–504, 2005.
- CARVALHO, F. C. **Esquema para gestão do conhecimento na organização**. 2012. Disponível em <<http://www.kmbusiness.net/gc.htm>>. Acesso em 15 abr. 2019.
- CNC – Confederação Nacional de Bens, Serviços e Turismo [ONLINE, 2019]. **Orientador de Benchmarking**. Disponível em <<http://cnc.org.br/central-doconhecimento/apostilas/orientador-para-benchmarking>>. Acesso em: 20 abr. 2019.
- DANTAS, N. G. S.; MELO, R. S. **O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB**. Caderno Virtual de Turismo, v. 8, n. 1, 2008. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1154/115416770013.pdf>>. Acesso em 25 nov. 2019.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa: manual da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 22 nov. 2019.
- HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas** [ONLINE, 2014]. Disponível em:<<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98073.pdf>>. Acesso em 24 nov. 2019.
- JÚNIOR, C. C. M. F. **Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no sesenvolvimento de pesquisa para a reutilização dos resíduos sólidos de coco verde**. São Paulo: INGEPRO, 2010. Disponível em:<[http://www.ingepro.com.br/Publ\\_2010/Set/307-836-1-PB.pdf](http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Set/307-836-1-PB.pdf)>. Acesso em 22 nov. 2019.
- MARASCHIN, C. AXT, M. **Conhecimento**. [ONLINE, 2018]. Disponível em:<[http://www.ufrgs.br/lelic/files\\_gerenciador\\_de\\_arquivos/artigo/1998/56/1378918225capitulo\\_livro\\_conhecimento.pdf](http://www.ufrgs.br/lelic/files_gerenciador_de_arquivos/artigo/1998/56/1378918225capitulo_livro_conhecimento.pdf)>. Acesso em 17 nov. 2019.
- MARQUES, J. R. **Entenda como funciona a pirâmide do conhecimento**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-como-funciona-piramide-do-conhecime-nto-e-seus-quatro-componentes/>>. Acesso em 25 nov. 2019.
- MIGUEL, P.A.C. **Qualidade: enfoques e ferramentas**. 1 ed. São Paulo: Artliber, 2006.
- MOURA, A. L. N. de. **A influência da resistência dos clientes no sucesso no trabalho do consultor interno em órgãos públicos: analisando a experiência do PROGESTÃO**, 229s. Dissertação (Mestrado). Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008. Disponível em:<[http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPE\\_073be1f2ed641029\\_fab724b52c245274](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPE_073be1f2ed641029_fab724b52c245274)>. Acesso em 20 nov. 2019.
- SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**, 2016. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2019.

STEFANO, N. M. ET AL. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 22-37, jan./jun. 2014. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4801006>>. Acesso em 21 nov. 2019.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

TEIXEIRA, G. C. S.; MACCARI, E. A. **Proposição de um plano de ações estratégicas para associações de alunos egressos baseado em benchmarking**. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, Florianópolis – Santa Catarina, dias 3, 4 e 5 de dezembro de 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131917>>. Acesso em 15 nov. 2019.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?** In: XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro, Setembro, 2008. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386>>. Acesso em 25 nov. 2019.