

# A Gestão do Conhecimento e As Estratégias de Marketing: um estudo exploratório sobre seus pontos de contato e de convergência.

Knowledge Management And Marketing Strategies:  
exploratory study about contact and convergence points

**DIOGO SIMÕES PIRES**

*Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (FADERGS)*

*e-mail: diogosimoepires@gmail.com*

**VALESCA PERSCH REICHELT**

*Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)*

*e-mail: vreichelt@espm.br*

## Resumo

Este artigo conceitual está alinhado com o contexto da descoberta de Yadav (2010) e tem por objetivo contribuir para a construção do conhecimento científico na área de marketing através de um estudo exploratório que busca identificar os principais pontos de contato e de convergência entre a Gestão do Conhecimento — delimitada pela abordagem “soft” de Pauleen *et al.* (2007), que entende o conhecimento como um processo e pela perspectiva social de Woodman e Zade (2012) — e as Estratégias de Marketing — delimitadas pelos conceitos dos processos de implantação das estratégias. Para tanto, utilizou-se como metodologia de pesquisa a técnica qualitativa conhecida por *Grounded Theory*, que tem como objetivo, segundo Graham e Thomas (2008), produzir teoria formal, especialmente sobre os padrões de comportamento que moldam processos sociais e como as pessoas interagem em grupos, e, para Pauleen *et al.* (2007), permite o desenvolvimento e a articulação de teorias ou modelos em situações em que existe pouca experiência anterior ou pouco conhecimento prévio. Foi realizada uma ampla revisão de literatura acerca dos temas e, posteriormente, foi proposta uma nova teoria de integração entre os dois temas, apresentado um *framework* dessa teoria e relacionados os sete principais pontos de contato e convergência encontrados, com especial destaque para os trabalhos de Noble e Mokwa (1999), Day (1994) e El-Ansary (2006).

Palavras-chave: marketing estratégico, gestão do conhecimento, *Grounded Theory*.

## Abstract

This conceptual article is aligned with the discovery context of Yadav (2010) and has the purpose to contribute in building scientific knowledge in the marketing field, through an exploratory study which aims to identify the main contact and convergence points among Knowledge Management — delimited by the “soft” approach of Pauleen *et al.* (2007), which understands knowledge as a process and by the social perspective of Woodman and Zade (2012) — and Marketing Strategies — delimited by the concepts of strategies implementation processes. Therefore, the research methodology adopted was the qualitative technique known as *Grounded Theory* which aims to, according to Graham and Thomas (2008), create formal theory, especially about behavior patterns which mold social processes and the way people interact in groups and, in accordance to Pauleen *et al.* (2007), allows the development and articulation of theories or models in situations where there are low previous experience or knowledge. Extensive literature review about both themes were made and a new integration theory evolving them was proposed, a framework summarizing the new theory was presented, including the seven main contact and convergence points found, highlighting studies of Noble and Mokwa (1999), Day (1994) and El-Ansary (2006).

Keywords: Strategic marketing, knowledge management, *Grounded Theory*.

## 1 Introdução

Manjit S. Yadav publicou na edição de Janeiro de 2010 do *Journal of Marketing* um artigo denominado “*The Decline of Conceptual Articles and Implications for Knowledge Development*” (“O Declínio dos Artigos Conceituais e as Implicações para o Desenvolvimento do Conhecimento” em uma tradução livre). Nesse estudo, Yadav (2010) analisou dados de trinta anos (entre 1978 e 2007) de publicações dos principais periódicos acadêmicos da área de marketing e percebeu o declínio em relação ao número de publicações de artigos conceituais na área. Segundo o autor, a queda mais acentuada ocorreu no *Journal of Marketing*, grande parte deste declínio de publicações de artigos conceituais ocorreu ao longo da última década. No entanto, afirma Yadav (2010), no mesmo período de 30 anos, os artigos conceituais publicados no *Journal of Marketing* são os que têm desproporcionalmente mais citações, atestando a importância de seu papel no desenvolvimento do conhecimento na área de marketing.

Yadav (2010) destaca a importância dos contextos da descoberta e da justificação. Discussões históricas em torno da metodologia da disciplina e sobre suas técnicas, bem como a investigação sobre os contextos da descoberta e justificação, enriquecem e aprofundam as questões sobre o método científico e a natureza científica do marketing. O autor também difere os contextos da descoberta e da justificação. Geralmente o contexto de descoberta tem a ver com novas ideias ou a síntese criativa (novas relações) de ideias existentes. O contexto da justificação é o campo onde dados e procedimentos de análise são empregados para estabelecer a plausibilidade e aceitação das ideias. Juntos, ambos os contextos contribuem para o desenvolvimento da teoria. Conforme o autor, os artigos conceituais não estão restritos ao contexto da descoberta. Por exemplo, no contexto da justificação, os artigos conceituais têm um papel importante de crítica e integração com as perspectivas teóricas (YADAV, 2010). Nesse sentido, Yadav (2010) reforça que os artigos conceituais têm um papel importante no desenvolvimento do conhecimento em ambos os contextos (descoberta e justificação).

Este trabalho pretende ser um artigo conceitual, alinhado com o contexto da descoberta de Yadav (2010) e com o objetivo de contribuir para a construção do conhecimento científico na área de marketing através de um estudo exploratório que busca identificar os principais pontos de contato e de convergência entre dois temas que, aparentemente, pouco têm em comum, mas que compartilham filosofias, orientações e ferramentas nas organizações: a Gestão do Conhecimento e as Estratégias de Marketing.

Para melhor delimitar o tema deste ensaio é preciso, primeiramente, fazer uma distinção entre conteúdo e conhecimento, necessária para a compreensão da relevância do tema gestão do conhecimento. Para Cruz (2002), conteúdo é tudo que pode ser gerenciado em termos de dados e informações, os quais não constituem necessariamente conhecimento. Para o autor, “o conteúdo pode ser de vários tipos, ter as mais variadas representações, ser estruturado ou não e, ainda assim, não ser conhecimento, muitas vezes nem ter capacidade de gerá-lo. Para que o conteúdo possa tornar-se conhecimento, é preciso que ele estabeleça uma relação direta com o negócio com o qual, como participantes de uma organização, somos obrigados a nos envolver.” (CRUZ, 2002, p. 49).

Ainda com a intenção de delimitar o tema deste trabalho é preciso conceituar gestão do conhecimento, seu papel como elemento de vantagem competitiva e definir qual, entre as duas principais abordagens comumente aceitas da gestão do conhecimento, será objeto de estudo. Segundo Pauleen *et al.* (2007), gestão do conhecimento é a gestão sistemática e explícita do conhecimento relacionado às atividades práticas, programas e políticas dentro da empresa para efetivamente aplicar o conhecimento de uma organização na criação de novos conhecimentos para alcançar e manter vantagem competitiva. Os autores sugerem duas categorizações para a gestão do conhecimento.

A primeira é a gestão da informação. Essa abordagem vê o conhecimento como objetos que podem ser manipulados por sistemas de tecnologia da informação. O objetivo dessa abordagem é aumentar o acesso à informação através de métodos avançados de acesso e reutilização de documentos através de tecnologia. Bancos de dados, pesquisa de texto completo e links de hipertexto; tecnologia de rede em geral (especialmente *intranets*) e *groupwares* em particular, são soluções mais utilizadas (PAULEEN *et al.*, 2007).

A segunda categorização sugerida por Pauleen *et al.* (2007) é a captura e transformação do conhecimento em um ativo da empresa. Essa abordagem vê o conhecimento como um processo: um conjunto complexo de habilidades dinâmicas e *know-how* que muda constantemente. Essa abordagem se concentra mais em inovação e criatividade, no estilo da “*learning organization*” (Senge, 1990 *apud* Pauleen *et al.*, 2007), em que os comportamentos organizacionais e cultura também precisam ser modificados. O objetivo é fazer com que as pessoas compartilhem o que sabem. Essa abordagem tem rendido substancial investigação sobre aprendizagem social como um facilitador nas organizações (PASCOE *et al.*, 2002; WARNE *et al.*, 2002 *apud* PAULEEN *et al.*, 2007).

Neste trabalho, o estudo da gestão do Conhecimento, e seus pontos de contato e convergência com as estratégias de marketing, será delimitado pela abordagem chamada de *soft* por Pauleen *et al.* (2007), ou seja, ela relaciona a captura e transformação do conhecimento em um ativo corporativo, entendendo o conhecimento como um processo capaz de gerar vantagem competitiva às organizações.

Quanto à delimitação do tema deste trabalho em relação às estratégias de marketing, o enfoque maior é dado ao processo de implementação dessas estratégias, com especial destaque para o modelo proposto por Noble e Mokwa (1999), em seu texto seminal “*Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory*” (“Implementando estratégias de marketing: desenvolvendo e testando uma teoria gerencial” em uma tradução livre), bem como para os antecedentes do processo de implementação das estratégias de marketing (EL-ANSARY; 2006) e a aprendizagem e o conhecimento nas capacidades de marketing (DAY; 1994).

Este estudo exploratório se justifica principalmente sob o prisma que a gestão do conhecimento e as estratégias de marketing — como ambos estão delimitados neste trabalho — ainda são dois temas pouco explorados na literatura científica e apresentam um vasto campo de pesquisa, em especial no que tange às inter-relações dessas duas disciplinas a sua aplicabilidade nas organizações. Segundo Toaldo & Luce (2006), o estudo do processo de formação da estratégia de marketing é um tema pouco analisado na literatura nacional e internacional. Woodman & Zade (2012) dizem que as organizações têm enfrentado dificuldades em desenvolver seus sistemas de Gestão de Conhecimento e, principalmente, em obter valor em suas iniciativas. Segundo os autores, há uma ampla revisão de literatura que expõe as dificuldades que os projetos de gestão do conhecimento têm em atingir os resultados esperados. Nesse sentido, Woodman & Zade (2012) reforçam que a literatura acerca do tema gestão do conhecimento mostra fragmentação, divergências e inconsistências nos trabalhos dos poucos autores que abordaram o assunto.

Este ensaio teórico e de cunho exploratório, utiliza-se da pesquisa qualitativa como orientação metodológica geral. Segundo Bianchi & Ikeda (2006) a utilização da pesquisa qualitativa vem aumentando nos últimos anos na ciência social, e, em especial, na área de administração. Jacobus, Souza & Bitencourt (2012) apresentam a *Grounded Theory* como uma opção metodológica para quem deseja realizar investigações na área dos estudos organizacionais e, ainda mais genericamente, no campo maior da administração. A *Grounded Theory* é a opção de metodologia de pesquisa adotada neste trabalho.

A escolha da *Grounded Theory* como um método de pesquisa é suportado em situações em que há pouca pesquisa anterior em uma área, quando o foco é sobre a experiência humana e de interação, quando existe um elevado grau de aplicabilidade a praticar e quando existe uma necessidade de uma interpretação contextual (YOONG, 1996 *apud* PAULEEN *et al.*, 2007). Goulding (2002, p. 43 *apud* Bianchi; Ikeda, 2006) afirma que a *Grounded Theory* é um método qualitativo tendo, portanto, muitas semelhanças com os demais métodos qualitativos, tais como a etnografia (estudo descritivo e interpretativo da realidade do grupo) e a fenomenologia, ou seja, quando há uma forte ênfase na subjetividade da realidade construída pelos respondentes. Segundo Bianchi e Ikeda (2006), embora sua finalidade seja a construção de teorias, sua utilização não necessariamente precisa ficar restrita apenas aos pesquisadores que têm esse objetivo de pesquisa.

Este trabalho apresenta nas próximas seções: (1) uma breve revisão de literatura sobre a gestão do conhecimento e sobre estratégias de marketing, com foco em atender à delimitação do tema e apresentar os possíveis pontos de contato e interação entre as duas grandes áreas desta pesquisa; (2) a apresentação da *Grounded Theory* como metodologia de pesquisa adotada; (3) a proposição de *frameworks* e novas teorias que relacionem os pontos de contato e convergência da gestão do conhecimento com as estratégias de marketing, de acordo com método aplicado; e, por fim, (4) as considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Gestão do Conhecimento

Woodman e Zade (2012) dizem que a prática no desenvolvimento de sistemas de Gestão do conhecimento nas organizações é prejudicada pela falta de investigação sobre: (a) o que é um sistema de Gestão do conhecimento, (b) a forma de desenvolver um sistema de Gestão do conhecimento na prática, e (c) o papel que (se houver) a tecnologia da informação deve desempenhar no apoio de um sistema de Gestão do conhecimento. Os autores reforçam, ainda, que as organizações têm enfrentado dificuldades em desenvolver seus sistemas de gestão de conhecimento e, principalmente, em obter valor em suas iniciativas. Segundo os autores, há uma ampla revisão de literatura que expõe as dificuldades que os projetos de Gestão do conhecimento têm em atingir os resultados esperados. Nesse sentido, Woodman & Zade (2012) reforçam que a literatura acerca do tema Gestão do conhecimento mostra fragmentação, divergências e inconsistências nos trabalhos dos poucos autores que abordaram o assunto.

#### 2.1.1 Conceito e aplicabilidade da Gestão do Conhecimento

Cruz (2002) afirma que, em termos organizacionais, a gestão do conhecimento (ou gerência do conhecimento) é uma abordagem que reúne tecnologias e metodologias que têm por objetivo ajudar as empresas a conhecerem-se a si mesmas e, conseqüentemente, a reconhecerem o que elas sabem, a fim de poderem fazer uso efetivo desse conhecimento. Fundamentalmente, a gerência do conhecimento, ou *Knowledge Management*, é um conjunto formado por metodologias e tecnologias que têm por finalidade criar condições para identificar, integrar, capturar, recuperar e compartilhar conhecimento existente em qualquer tipo de organização (CRUZ, 2002).

Cruz (2002) brinca com as palavras, dizendo que as empresas “não sabem o que sabem”, pois, segundo o autor, as organizações precisam reconhecer que existe um grande volume de conhecimento gerado pelo conjunto de seus recursos humanos e saber extrair, sistematizar e utilizar esse conhecimento é o grande desafio. Por outro lado, segundo Cruz (2002), as empresas devem tomar cuidado para não gerar conhecimento desnecessário, correndo o risco de se tornarem “oniscientes”, pois, quando não existe uma política de gestão do conhecimento, as empresas acumulam muitos dados e informações não essenciais. Cruz (2002) ressalta que, com essa prática, as empresas perdem tempo em análises que podem estar conduzindo o negócio de maneira não consistente.

Para Cruz (2002), as empresas que não adotam a gestão do conhecimento não sabem o que necessitam saber e, por isso, acumulam uma quantidade enorme de informações que não serve para mantê-las saudáveis, operacionais, lucrativas e produtivas. Saber o que precisam saber significa para qualquer empresa poder ter conhecimento sobre como atuar de forma pró-ativa, reconhecendo oportunidades e ameaças que podem estar desenvolvendo-se antes mesmo que elas nasçam (CRUZ, 2002).

#### 2.1.2 Diferentes Abordagens para a Gestão do Conhecimento

Pauleen *et al.* (2007) reforçam que a literatura existente identifica duas grandes abordagens para a gestão do conhecimento, mas que ambas são estruturais e não parecem dar muita atenção à descoberta e articulação de conhecimento experimental aprendido por pessoas que trabalham em situações novas nas organizações. Uma abordagem foca naquilo que o autor chamou de aspectos “*hard*”, como a implantação e utilização de tecnologia apropriada; enquanto o outro enfoque se concentra no aspecto chamado pelo autor de “*soft*”, ou seja, relacionado à captura e transformação do conhecimento em um ativo corporativo.

### 2.1.3 Tipologia do Conhecimento nas Organizações

Cruz (2002) aponta os dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. Na definição do autor:

Conhecimento tácito é aquele que todos nós acumulamos dentro de nós mesmos, fruto do aprendizado, da educação, da cultura e da experiência de vida. Sabemos que sabemos pelo uso que conseguimos fazer desse conhecimento (CRUZ, 2002, p. 40).

Cruz (2002) destaca que o conhecimento tácito é muito comum em qualquer tipo de organização e que pode ser estratégico, operacional ou emocional. Cruz (2002) chama o conhecimento tácito de “conhecimento informal” e, segundo o autor, “as pessoas o possuem e o guardam para si muitas vezes por receio de exporem uma teoria, discutirem uma ideia, proporem uma solução. Um dos grandes desafios que qualquer organização tem é de coletar, organizar e utilizar este tipo de conhecimento” (CRUZ, 2002, p. 40).

Já o conhecimento explícito é definido pelo autor como “aquele conhecimento compartilhado que passamos a outros para que esses também desenvolvam suas habilidades e possam gerar mais conhecimento que, por sua vez, serão passados a outros, e assim por diante, numa cadeia de desenvolvimento científico, cultural, organizacional, emocional etc.” (CRUZ, 2002, p. 40). Cruz (2002) também chama o conhecimento explícito de “conhecimento formal”.

Cruz (2002) reforça que tanto o conhecimento informal quanto o formal ainda são pouco explorados na maioria das organizações existentes hoje, mas que esse tipo de comportamento está começando a mudar graças às novas tecnologias da informação que se preocupam em integrar as pessoas dentro do contexto do trabalho cooperativo.

### 2.1.4 Perspectivas Tecnológicas e Sociais da Gestão do Conhecimento

Woodman & Zade (2012) destacam que a divergência é evidente entre uma perspectiva tecnológica e uma perspectiva social sobre o que é um sistema de gestão do conhecimento. Woodman & Zade (2012) dizem que alguns autores consideram os sistemas de gestão do conhecimento uma classe de sistemas de informação e que outros consideram que os sistemas de gestão do conhecimento envolvem mais do que apenas tecnologia da informação, apontando que, por exemplo, nem todos os sistemas de gestão do conhecimento envolvem TI, mas que, aqueles que são “IT-Based”, possibilitam maior controle e gestão dos processos organizacionais de gestão do conhecimento.

### 2.1.5 A Utilização do Conhecimento nas Organizações

Segundo Cruz (2002), tanto o conhecimento tácito quanto o explícito podem ser classificados quanto ao uso em três grupos distintos: (1) conhecimento estratégico; (2) conhecimento operacional e (3) conhecimento emocional.

O autor afirma que conhecimento estratégico serve para monitorar a realidade pertinente a um negócio, criar diretrizes e construir modelos da realidade a qual a empresa está inserida, a fim de “perscrutar variações que poderão diminuir o grau de incerteza na condução do negócio.” (CRUZ, 2002, p. 43). Ainda segundo Cruz (2002), o conhecimento estratégico permite que a empresa possa tomar decisões de longo prazo, criar cenários, desenvolver estratégias de atuação e definir políticas. Cruz (2002) diz que o conhecimento estratégico, quando bem construído, pode responder com segurança a perguntas sobre o mercado, sobre os concorrentes e sobre os clientes.

Cruz (2002) destaca alguns cuidados que o gestor deve ter no gerenciamento do conhecimento estratégico da empresa, a citar:

- Ter real acesso às fontes de informação.
- Ter acesso a informações geradas por analistas do segmento no qual a empresa atua e também em segmentos correlatos.
- Saber selecionar as fontes de informação.
- Analisar periodicamente as fontes de informação.
- Determinar o grau de conhecimento que as fontes de informação contêm.
- Criar uma estratégia de monitoração das fontes de informação que sejam de interesse da empresa.
- Criar, com base no conhecimento que está sendo coletado, medidas de desempenho que possibilitem aferir o grau de utilização de tais informações.
- Criar filtros que possibilitem separar as informações relevantes e úteis daquelas que não importam.
- Criar mecanismos que garantam a efetiva utilização das informações coletadas.

Para Cruz (2002), o conhecimento operacional está diretamente relacionado à capacidade de realizar o dia a dia da empresa e possibilita coletar, organizar, documentar e gerenciar processos de negócio. Para o autor, “o Conhecimento Operacional serve para que possamos executar qualquer processo. Até quando realizamos tarefas pessoais há um processo dando forma a como as executamos.” (CRUZ, 2002, p. 45). O conhecimento operacional, segundo Cruz (2002), quando tem as informações devidamente estruturadas

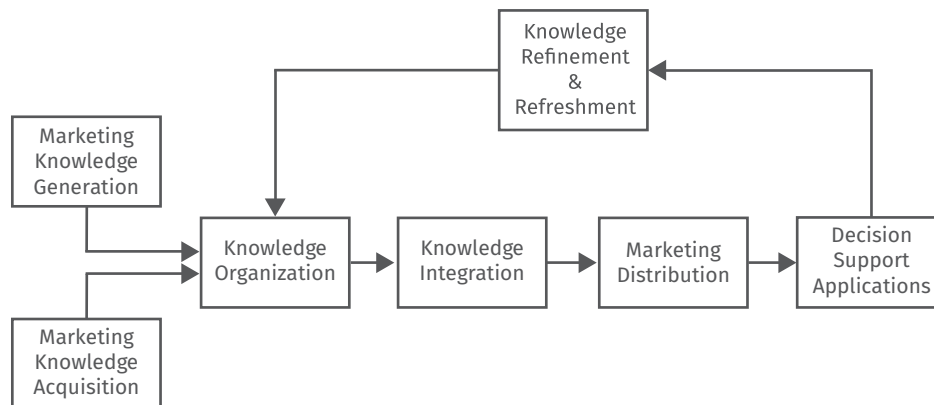


Figura 1. Organização, distribuição e refinamento do conhecimento  
 Fonte: Extraído de Shaw et al. (2001, p. 131)

e contextualizadas, permite a clara definição dos processos do negócio, tornando possível a qualquer um, em qualquer lugar, saber exatamente o que deve ser feito caso tenha dúvida sobre como executar uma determinada tarefa e com qual regra de negócio, ou como tratar uma exceção.

Cruz (2002) ressalta que talvez o conhecimento operacional seja o mais difícil de coletar, visto que pode ser tanto explícito (formal) quanto implícito (informal), e que este segundo depende da colaboração das pessoas que nem sempre estão dispostas e entregar esse conhecimento.

Por fim, o terceiro grupo proposto por Cruz (2002) trata do conhecimento emocional, classificado pelo autor simplesmente como todo conhecimento que não tem relevância estratégica ou operacional. Ainda para o autor, conhecimento emocional “é todo o conhecimento que possa contribuir para dar um ar mais informal às relações funcionais em qualquer tipo de organização.” (CRUZ, 2002, p.48).

### 2.1.6 A Gestão do Conhecimento na Cadeia Produtiva

Cruz (2002) destaca ainda a importância da gestão do conhecimento junto aos demais parceiros da cadeia produtiva (por exemplo, junto a fornecedores e distribuidores), pois o compartilhamento ordenado e eficiente de informações estratégicas pode trazer vantagens para toda a cadeia produtiva. Da mesma forma, Cruz (2002) reforça a importância para a empresa em saber o que seus clientes sabem e destaca que, muitas vezes, mesmo as empresas com sofisticados sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) carecem de políticas capazes de transformar conteúdo em conhecimento.

### 2.1.7 Gestão do Conhecimento Aplicada ao Marketing

Shaw et al. (2001) apontam que uma das questões mais importantes na gestão do conhecimento é a organização, a distribuição e o refinamento do conhecimento. O conhecimento pode ser gerado através de ferramentas de *data mining*, pode ser adquirido de terceiros, ou, ainda, pode ser refinado ou revigorado a partir do conhecimento já existente. Esse conhecimento, então, segundo os autores, precisa ser organizado, indexado, filtrado e daí distribuído às aplicações e sistemas de apoio à decisão. Shaw et al. (2001) apresentam, na Figura 1, um *framework* do processo de gestão do conhecimento aplicado à área de marketing, a partir da geração e da aquisição do conhecimento, até seu destino final, os sistemas de apoio à decisão destacam a necessidade de dar *feedback* à organização de tal conhecimento.

Shaw et al. (2001) destacam que o desafio da gestão do conhecimento aplicada ao marketing reside na proteção dos direitos de conhecimento e na distribuição dos benefícios do conhecimento entre os parceiros. Os autores também apresentam como desafio, em um cenário de prosperidade e de acesso ao conhecimento de marketing, o desenvolvimento de normas padrão de intercâmbio e compartilhamento de conhecimento como um fator crítico de sucesso.

Shaw et al. (2001) apresentam um *framework* integrado para posicionar a Gestão do Conhecimento no contexto de Marketing, conforme Figura 2.

Shaw et al. (2001) também destacam importância da integração do conhecimento proveniente de diversas fontes na gestão do conhecimento, especialmente em marketing pois, segundo os autores, para dar suporte

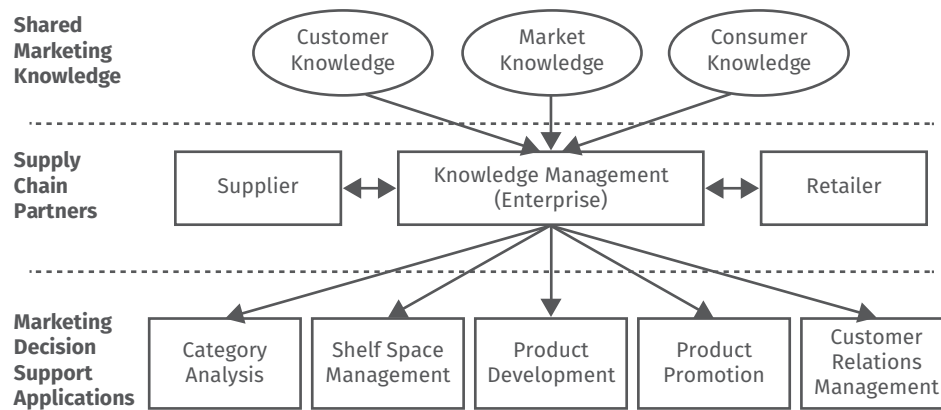


Figura 2. Sistema de Gestão de Conhecimento integrado para o Marketing

Fonte: Extraído de Shaw et al. (2001, p. 132)

às decisões mercadológicas, o conhecimento provém de três fontes principais: (1) conhecimento do cliente através do varejista / distribuidor, (2) conhecimento do consumidor através de pesquisas de mercado, e (3) conhecimento do mercado através de dados de terceiros. Shaw et al. (2001) colocam que, em um cenário global de desenvolvimento de parceiros dentro e fora da cadeia de suprimentos, a gestão do conhecimento aplicada ao marketing ultrapassa os limites tradicionais da organização e, cada vez mais, esse conhecimento é compartilhado pela empresa com seus parceiros da cadeia, como fornecedores e varejistas. Shaw et al. (2001) destacam que a evolução da tecnologia de informação tem permitido um aumento dos níveis de interação, integração e complexidade desse compartilhamento do conhecimento e que a gestão interorganizacional desse conhecimento exige altos níveis de esforço, além de exigir o desenvolvimento de normas e modelos padrão.

### 2.1.8 A Gestão do Conhecimento Aplicada ao Marketing de Relacionamento

Shaw et al. (2001) também destacam a importância da gestão do conhecimento para o marketing de relacionamento. Segundo os autores, a mudança do marketing de massa para o marketing de relacionamento requer decisores que desenvolvam estratégias específicas para cada cliente com base em seu perfil. No entanto, para Shaw et al. (2001), com os sistemas tradicionais de informação de marketing, tem sido complicado o trabalho de identificação desses clientes e seus mercados segmentados. Os autores destacam que o conhecimento do cliente verdadeiro, combinado com as tecnologias interativas disponíveis, pode levar a uma bem-sucedida aplicação das estratégias de marketing de relacionamento. Mas, segundo Shaw et al. (2001), para a efetiva aplicação

das estratégias de marketing centradas no cliente, o conhecimento precisa ser gerido de uma forma sistemática, integrando estreitamente as decisões de marketing com o conhecimento do cliente através da gestão do conhecimento de marketing. Shaw et al. (2001) ressaltam que a maioria das organizações que se utilizam dos chamados *Database Marketing*, construíram maciças bases de dados sobre seus clientes, mas, devido à falta de ferramentas apropriadas e técnicas para analisar esses enormes bancos de dados, uma riqueza inestimável de informações acerca dos hábitos de consumo e de compra está permanentemente escondido e não utilizados. Para Shaw et al. (2001), o uso correto das ferramentas da gestão do conhecimento ajuda a alavancar o conhecimento escondido em bancos de dados.

## 2.2 Estratégias de Marketing

Sem a necessidade de aprofundamento na conceituação de estratégias de marketing e com a intenção de manter a delimitação do tema deste estudo, a revisão de literatura deste trabalho dá mais destaque aos processos de formulação e implementação de estratégias. Vale destacar que, segundo Toaldo e Luce (2006), a elaboração e operacionalização de uma estratégia respondem à necessidade que a organização tem de gerenciar suas ações e de buscar atingir seus objetivos em um contexto altamente competitivo.

### 2.2.1 Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing

Para Toaldo e Luce (2006), uma estratégia é constituída pela sua formulação e sua implementação, que são apresentadas separadamente para fins de estudo e análise, mas que precisam estar inter-relacionadas

na prática empresarial. Os autores distinguem claramente formulação e implementação de estratégias de marketing ao dizer que a formulação se refere à concepção da estratégia e que a implementação, por sua vez, direciona-se à realização da estratégia, que é propiciada por ações organizacionais que levam a sua efetivação.

Ainda para Toaldo e Luce (2006), dividir o processo formulação-implementação da estratégia é presumir que, no momento da formulação, há informações completas e suficientes, não sendo necessárias algumas adaptações, e que durante a implementação não haverá mudanças no ambiente externo. Porém, de acordo com os autores, isso não é verdadeiro, pois o contexto ambiental altera-se rapidamente, tornando as informações atuais não mais suficientes e, assim, vão se estabelecendo novas relações durante as atividades.

Para Toaldo e Luce (2006), a formulação de estratégias são atividades desenvolvidas para definir a estratégia que será colocada em prática, envolvendo a identificação e a avaliação racional das oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como dos pontos fracos e fortes da organização, definindo-se, assim, alternativas estratégicas para a escolha da opção que melhor se adapte ao contexto e aos objetivos traçados.

Já a implementação, para Toaldo e Luce (2006), é constituída de ações organizacionais como: mobilização dos recursos internos necessários; adaptação da estrutura organizacional às atividades de implementação, sistema de informações e fluxo de comunicações entre os grupos; gestão das pessoas envolvidas — buscando comprometimento e envolvimento de todos — e, por fim, a preocupação com a existência de liderança efetiva durante o processo.

### **2.2.2 O Processo de Implementação de Estratégias de Marketing**

Noble e Mokwa (1999) afirmam que não há consenso em marketing sobre a definição do processo de implantação de estratégias e que alguns autores dizem se tratar da etapa final do processo estratégico, enquanto outros dizem ser a aplicação de recursos para a execução da estratégia. Trez (2009) aponta Menon *et al.* (1999) e Noble e Mokwa (1999) como as duas principais referências atuais de marketing em estudos que envolvem a implementação de estratégias. Segundo Trez (2009), o primeiro artigo trata do processo de estratégia de marketing (*Marketing Strategy Making*) cuja contribuição central é a discussão desse tema a partir dos elementos envolvidos em três momentos: os antecedentes, o processo da estratégia e os resultados. Ainda de acordo com Trez (2009), o artigo de Noble e Mokwa (1999), por outro lado, foca especificamente a implementação, com a

compreensão da natureza da estratégia, dos papéis desempenhados pelos administradores, do compromisso dos integrantes do grupo com a implantação e consequentes resultados. Segundo Trez (2009), os dois artigos são estudos que explicam o fenômeno da implementação de estratégias de marketing a partir de modelos baseados em dois aspectos claros: o processo e os indivíduos.

Trez (2009) afirma que o artigo de Noble e Mokwa (1999) apresenta uma das principais contribuições para a compreensão do processo de implementação de estratégias de marketing, resgatando os principais elementos dessa abordagem e analisando as dimensões do comprometimento e desempenho das tarefas dos gerentes de marketing relacionando-as com o sucesso da implementação. Segundo Trez (2009), a perspectiva interpessoal da implementação de estratégia analisa como as relações estabelecidas entre indivíduos no contexto organizacional contribuem para a execução do planejamento realizado.

Noble e Mokwa (1999) afirma que as pesquisas sobre a implantação de estratégias a partir de outros campos podem ser agrupadas dentro de três categorias: (1) perspectivas estruturais, que incluem pesquisas sobre os efeitos da estrutura organizacional, sistemas de controle e processo; (2) perspectivas de processos interpessoais, que incluem estudos sobre efeitos do consenso e autonomia, inovação, liderança e a comunicação sobre a performance; e (3) perspectiva individual, como cognição, regras organizacionais e comprometimento.

### **2.2.3 Antecedentes do Processo de Implementação das Estratégias de Marketing**

El-Ansary (2006) afirma que a estratégia de marketing surge a partir da orientação da empresa que seria, na concepção do autor, o *link* que conecta todas as estratégias da empresa. El-Ansary (2006) define a orientação da empresa (*firm orientation*) como uma variável multidimensional que reflete as diversas orientações possíveis quanto à estratégia, mercado, trocas, funcionais, conhecimento, estruturais e gerenciais.

El-Ansary (2006) apresenta a orientação para o conhecimento como uma dessas variáveis que compõem o conjunto multidimensional que representa a orientação da empresa. Para o autor, a orientação para o conhecimento é uma seleção entre a orientação para sistemas de suporte de decisão (*decision support systems*) — como *Business Intelligence* (BI), Sistemas de Informações Gerenciais (SIG), Sistemas de Informações de Marketing (SIM) — ou a orientação para a aprendizagem organizacional (*learning organization*) com a utilização de *data warehousing*, *data mining* e sistemas de gestão da informação.



### 2.2.4 A Aprendizagem e o Conhecimento nas Capacidades de Marketing

Day (1994) apresenta o conceito de capacidade de marketing, considerando-o um conjunto complexo de habilidades e conhecimento acumulados, utilizados nos processos organizacionais de forma a permitir a coordenação das atividades e fazer uso dos recursos para atender as necessidades do mercado, adicionando valor a produtos e serviços. Dessa forma, segundo Day (1994), as empresas distinguem-se das demais a partir de um conjunto de processos de criação de valor realizado de forma superior aos competidores e obtendo, com isso, uma posição de vantagem competitiva.

Segundo Trez (2009), entende-se por capacidades, os conjuntos de conhecimentos e habilidades que dão suporte à realização das atividades, o que por si só as caracteriza como de difícil identificação. Para Day (1994), as capacidades são elementos profundamente enraizados na organização, uma vez que o conhecimento é formado por componentes explícitos, mas também pelos tácitos, dispersos na sua estrutura.

Ainda segundo Trez (2009), a distribuição e o compartilhamento desse conhecimento pela organização ocorrem por quatro vias: (1) a base de conhecimento e habilidades técnicas dos funcionários; (2) os sistemas técnicos que transformam em rotina o conhecimento; (3) os sistemas administrativos que representam as formas de controle do conhecimento e (4) os sistemas de valores e normas que representam elementos da cultura organizacional. O autor conclui dizendo que “o conhecimento é disseminado e compartilhado nas organizações por meio de processos complexos e característicos de cada estrutura.” (TREZ, 2009, p. 35).

Trez (2009) ainda reforça que a capacidade da empresa de processar e disseminar informações de marketing apresenta correlação significativa com o desenvolvimento de novas capacidades.

### 3 Metodologia

De acordo com Jacobus, Souza & Bitencourt (2012), a *grounded theory* é uma abordagem metodológica que se desenvolveu nos últimos 45 anos, nas ciências sociais, inclusive no campo da administração. Desde sua origem, a *grounded theory* tem sido objeto de debates acerca de suas proposições básicas e de suas prescrições (JACOBUS, SOUZA; BITENCOURT, 2012, p.1). Segundo Graham e Thomas (2008), através de um conjunto de procedimentos altamente desenvolvidos, o principal objetivo da *grounded theory* é produzir teoria formal, especialmente sobre os padrões de comportamento que moldam processos sociais e como as pessoas interagem em grupos. A *Grounded theory* é

uma metodologia utilizada para se desenvolver teoria fundamentada em dados que são sistematicamente coletados e analisados (GOULDING, 2001 *apud* BIANCHI; IKEDA, 2006, p. 2).

Segundo Graham e Thomas (2008), a metodologia de pesquisa denominada *grounded theory* apareceu pela primeira vez em 1967, no texto seminal “*The Discovery of Grounded Theory*”, de Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss. De acordo com Bianchi e Ikeda (2006), o termo *grounded theory* foi traduzido para o português como: “teoria fundamentada”, “teoria fundamentada em dados” ou “teoria embasada”.

Jacobus, Souza e Bitencourt (2012) apontam que a *grounded theory* é uma abordagem metodológica que, desde sua origem, tem sido objeto de debates acerca de suas proposições básicas e de suas prescrições. Segundo os autores, “não há uma *grounded theory* objetivamente material e unívoca, mas um conceito prototípico que se realiza de formas ligeiramente diferentes, ainda que mantenha uma essência que justifica o uso de uma mesma denominação.” (JACOBUS, SOUZA & BITENCOURT, 2012, p.1).

Para Pauleen *et al.* (2007), a *grounded theory* é um processo indutivo em que os conceitos, ideias e entendimentos são desenvolvidos a partir do surgimento de padrões nos dados analisados e que permite o desenvolvimento e a articulação de teorias ou modelos em situações em que existe pouca experiência anterior ou pouco conhecimento prévio. Para Pauleen *et al.* (2007), nas situações em que muito pouco se sabe sobre os problemas que enfrentam os participantes, e nas quais grandes quantidades de dados são principalmente reunidos em um formato não estruturado, a *grounded theory* é utilizada como método de pesquisa, pois fornece um método para analisar e articular os dados de maneira que seja prático e relevante para o surgimento das teorias e modelos.

Ainda segundo Pauleen *et al.* (2007), na *grounded theory*, os dados são sistematicamente recolhidos e analisados até que a teoria surge / emerge durante a pesquisa, fazendo isso por meio da interação contínua entre análise e coleta de dados.

Graham e Thomas (2008) destacam que a filosofia da *grounded theory* reside no interacionismo simbólico que postula que o significado é construído socialmente, que é negociado e que as mudanças ocorrem ao longo do tempo, através da interação reflexiva dos indivíduos. Com o passar do tempo, os criadores da *grounded theory* adotaram abordagens diferentes para a metodologia, levando a um debate que se seguiu academicamente sobre as características e definição da *grounded theory*. Segundo Graham e Thomas (2008), as principais características desse modelo

teórico incluem: (1) a utilização da pesquisa empírica como ponto de partida; (2) um processo interativo de coleta de dados e análise; (3) produção de explicações que são reconhecidos como assuntos de pesquisa; (4) orientação para explicações iniciais baseadas na evidência imediata; (5) um *design* emergente de pesquisa; (6) ligação com a pesquisa qualitativa; (7) ter um caráter de pesquisa exploratória; (8) na sua maioria, tratar de investigações preliminares; (8) e, em geral, realizar pequenos estudos e pesquisas com foco na interação humana em contextos específicos.

De acordo com Jacobus, Souza e Bitencourt (2012), em grande parte, os princípios fundamentais da *grounded theory*, tal como propostos no “*The Discovery of Grounded Theory*”, em 1967, foram aplicados e se mantiveram. Porém, segundo os autores, progressivamente, começaram a surgir questionamentos sobre alguns aspectos em particular e mesmo algumas dissidências. A primeira polêmica que cabe destacar diz respeito ao caráter eclético dos fundamentos da *grounded theory*, o que, por um lado, abriu espaço para elementos interpretativistas, especialmente pela valorização do discurso e da compreensão dos fatos sociais pelos sujeitos que os vivem, mas, por outro, e paradoxalmente, este mesmo caráter eclético aproximou essa abordagem metodológica de alguns princípios positivistas, como a busca de maior sistematização na coleta e análise dos dados. (JACOBUS, SOUZA; BITENCOURT, 2012).

A esse respeito, Charmaz (2006, *apud* Jacobus, Souza; Bitencourt, 2012) afirma que, apesar de sua raiz interpretativista, a *grounded theory*, ironicamente, passou a ganhar, nos anos 90, o respeito de pesquisadores com orientação positivista, parte dos quais, inclusive, começou a incorporar alguns de seus procedimentos em suas investigações.

A *grounded theory* é, segundo Bianchi e Ikeda (2006), um método de pesquisa sob o paradigma qualitativo que, ao longo de sua existência, suscitou vários debates no fórum acadêmico. Seus autores originais, Barney Glaser e Anselm Strauss, desenvolveram, ao longo de suas trajetórias, pensamentos distintos a respeito do processo de coleta e análise de dados, da postura do pesquisador, bem como da forma de obtenção do resultado da pesquisa: teoria fundamentada em dados empíricos.

Segundo Hutchinson (1988, p. 124 *apud* Bianchi; Ikeda, 2006), Glaser e Strauss acreditavam que a *grounded theory* poderia ser usada para gerar teorias substantivas que, ao contrário das grandes teorias formais, explicariam melhor as áreas específicas da pesquisa empírica, já que essas teorias nasceriam diretamente de dados do mundo real.

É preciso salientar que este trabalho utiliza-se da *grounded theory* como fio condutor de um ensaio teórico que, alinhado com o pensamento de Graham e Thomas (2008), permite, de acordo com essa metodologia, desenvolver, além de pesquisas com caráter qualitativo e exploratório, tratar de investigações preliminares.

Para realização deste estudo, iniciou-se pelo processo de pesquisa bibliográfica, revisando a literatura pertinente e disponível em periódicos nacionais e internacionais que abordam o estado da arte sobre o tema gestão do conhecimento. Para que pudesse ser conduzida a pesquisa, foi definida qual a abordagem a ser adotada na análise, optando-se pela abordagem “*soft*”, de Pauleen *et al.* (2007), que entende o conhecimento como um processo, e pela perspectiva social, de Woodman e Zade (2012). Realizou-se ainda revisão da literatura sobre as estratégias de marketing, consultando periódicos nacionais e internacionais. A delimitação escolhida nesse campo teórico foi pelos conceitos dos processos de implantação das estratégias. Posteriormente foi proposta uma nova teoria de integração entre os dois temas, apresentado um *framework* dessa teoria e relacionando os sete principais pontos de contato e convergência encontrados.

#### 4 Os Pontos de Contato e Convergência entre a Gestão do Conhecimento e a Implantação das Estratégias de Marketing

Yadav (2010) reconhece e discute o papel multifacetado dos artigos conceituais e faz um delineamento das estratégias utilizadas no desenvolvimento de teoria em artigos conceituais de marketing, defendendo a validade do uso de inter-relações, combinando campos do conhecimento previamente desconectados. Segundo o autor, os

artigos conceituais se concentram principalmente no desenvolvimento teórico e não apresentam dados e/ou análise para fins de teste de teoria. [...] Artigos conceituais podem apresentar sínteses teóricas (por exemplo, revisões teóricas, estruturas integradoras), desenvolver completamente novas ideias (por exemplo, teorias novas, proposições, modelos analíticos de fenômenos inexplorados), ou dirigir a atenção para domínios substantivos que não têm recebido a atenção adequada (YADAV, 2010, p. 5).

Assim, neste trabalho, antes de apresentar os pontos de contato e convergência entre a gestão do conhecimento e as estratégias de marketing, emerge a necessidade de propor um modelo teórico que permita definir os limites e os parâmetros desses pontos de contato e convergência entre as duas grandes áreas deste estudo.

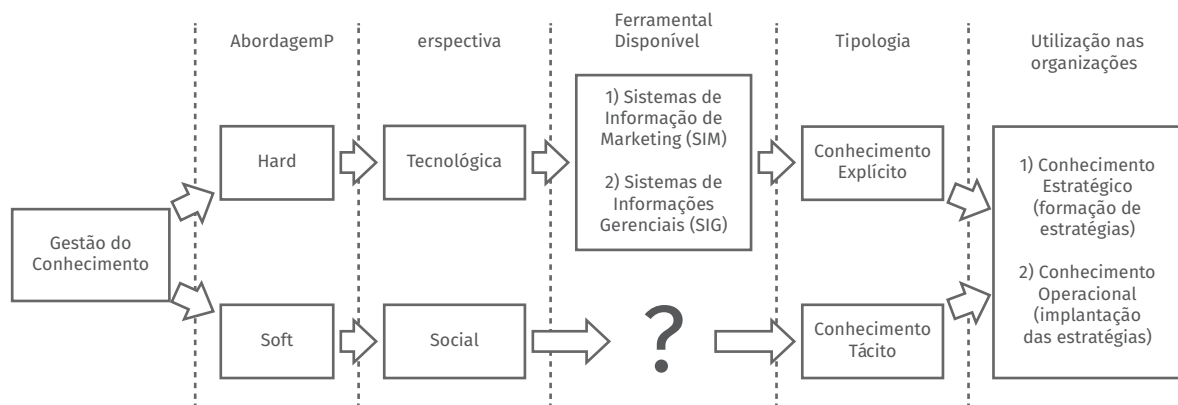


Figura 3. Framework inicial da Gestão do Conhecimento aplicado à formulação e implementação de estratégias

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2016)

Com base na revisão de literatura e na metodologia de pesquisa utilizada neste ensaio, é possível propor um novo modelo teórico que posicione a gestão do conhecimento como filosofia e também como uma série de ferramentas capazes de gerir o conhecimento gerado ou adquirido (Shaw *et al.*, 2001), de acordo com a tipologia do conhecimento (tácito ou explícito) e a utilização do conhecimento (estratégico ou operacional) (Cruz, 2001). Esse *framework* inicial proposto neste estudo pode ser visualizado na Figura 3.

Assim, como representado na Figura 4, a proposição teórica deste trabalho separa a gestão do conhecimento (com a utilização ou não da tecnologia da informação) dos demais sistemas de apoio à decisão, como sistemas de informações gerenciais e sistemas de informações de marketing baseados apenas em tecnologia da informação.

É importante ressaltar que se trata da abordagem “soft” da gestão do conhecimento (Pauleen *et al.*, 2007), ou seja, relacionado à captura e transformação do conhecimento em um ativo corporativo e também sobre uma perspectiva social (Woodman; Zade, 2012).

Caberia à gestão do conhecimento, segundo proposta teórica aqui desenvolvida, gerir o conhecimento tácito (informal) adquirido ou desenvolvidos pelos membros de uma organização, enquanto, os demais sistemas de apoio à decisão constituem o ferramental necessário e já disponível à gestão do conhecimento explícito (formal).

O desenvolvimento desse ferramental capaz de atender à gestão do conhecimento, a partir da proposição teórica deste trabalho, constitui em um grande campo de futuras pesquisas e um desafio a gestores e experts em *softwares* e sistemas de informação.

Uma vez estabelecida a proposição teórica deste ensaio, torna-se possível demarcar os limites e os parâmetros dos pontos de contato e convergência entre a gestão do conhecimento e as estratégias de marketing, seguindo a delimitação do tema proposto neste estudo: o processo de implantação das estratégias de marketing. Surgem então, baseados na *grounded theory*, diversos pontos de contato e convergência entre a gestão do conhecimento e a implantação das estratégias.

Inicialmente, identificam-se importantes pontos de contato com o modelo apresentado por Noble e Mokwa (1999). O primeiro ponto de contato que merece destaque é consenso de estratégia, ou seja, (1) o grau de compreensão e comprometimento dos gerentes; (2) o escopo (o quanto os gerentes concordam e com o que concordam), bem como (3) o comprometimento dos gerentes com o processo de implementação das estratégias.

Ainda sobre o modelo de Noble e Mokwa (1999), o segundo ponto de contato sugerido neste estudo são as dimensões de compromisso, ou seja, (1) o compromisso organizacional – a pessoa e o seu trabalho em relação aos objetivos e valores organizacionais –; (2) o compromisso com a estratégia – compreensão e apoio do gerente aos objetivos da estratégia de marketing –; e (3) o compromisso do papel de gerente – comprometimento do gerente em desenvolver as suas responsabilidades quanto à implementação.

O terceiro ponto de contato destacado no modelo de Noble e Mokwa (1999) são os fatores da estratégia, ou seja, os aspectos da estratégia que influenciam os gerentes na sua implementação, especialmente: (1) a adequação da estratégia com a visão e com o plano estratégico organizacional; (2) a importância percebida

da estratégia e a percepção da potencialidade da estratégia para a organização; (3) e o compromisso de toda organização e a adesão de todos à ideia da estratégia formulada.

O quarto ponto de contato que merece atenção no modelo de Noble e Mokwa (1999) é o papel dos gerentes responsáveis pela implementação, ou seja, o envolvimento dos gerentes intermediários na definição do seu papel na implementação influencia o seu compromisso no desempenho, sob o ponto de vista do (1) envolvimento do gerente na formulação da estratégia e na adequação das suas funções; (2) da autonomia e liberdade que o gerente possui para tomar decisões; (3) e da significância do papel do gerente e a percepção da sua importância para o sucesso da estratégia.

O quinto e talvez mais importante ponto de contato entre o trabalho de Noble e Mokwa (1999) e a gestão do conhecimento é o aprendizado gerencial, ou seja, os processos e fenômenos cognitivos que envolvem as interpretações, as atribuições e as inferências dos gerentes, bem como seus papéis, em nível individual, dentro dos processos de implementação e de adoção de estratégias. Segundo Noble e Mokwa (1999), a inércia cognitiva apresentada em nível individual pelos gerentes pode criar resistências, em toda a organização, às mudanças, mesmo que sejam benéficas. Segundo os autores, novas estratégias que não coincidem com as experiências e o conhecimento estruturado existente podem encontrar excepcional resistência na organização dificultando o processo de implementação de tais estratégias.

Pode-se destacar também como sexto ponto de contato entre a gestão do conhecimento e as estratégias de marketing, o trabalho de Day (1994) que apresenta o conceito de capacidade de marketing, considerando-a um conjunto complexo de habilidades e de conhecimento acumulados, utilizados nos processos organizacionais de forma a permitir a coordenação das atividades e fazer uso dos recursos para atender às necessidades do mercado, adicionando valor a produtos e serviços. Segundo Day (1994), as empresas distinguem-se das demais a partir de um conjunto de processos de criação de valor realizado de forma superior aos competidores e obtendo, com isso, uma posição de vantagem competitiva. Para Day (1994), as capacidades são elementos profundamente enraizados na organização, uma vez que o conhecimento é formado por componentes explícitos, mas também pelos tácitos, dispersos na sua estrutura. A distribuição e o compartilhamento desse conhecimento pela organização é terreno fértil para a gestão do conhecimento.

Pontos de Contato e Convergência	Definições
Consenso de estratégia	1) o grau de compreensão e comprometimento dos gerentes; 2) o escopo (o quanto os gerentes concordam e com o que concordam); 3) o comprometimento dos gerentes com o processo de implementação das estratégias.
Dimensões de compromisso	1) o compromisso organizacional — a pessoa e o seu trabalho em relação aos objetivos e valores organizacionais; 2) o compromisso com a estratégia — compreensão e apoio do gerente aos objetivos da estratégia de marketing; 3) o compromisso do papel de gerente — comprometimento do gerente em desenvolver as suas responsabilidades quanto à implementação.
Fatores da estratégia	1) a adequação da estratégia com a visão e com o plano estratégico organizacional; 2) a importância percebida da estratégia e a percepção da potencialidade da estratégia para a organização; 3) compromisso de toda organização e a adesão de todos à ideia da estratégia formulada.
O papel dos gerentes responsáveis pela implementação	1) envolvimento do gerente na formulação da estratégia e na adequação das suas funções; 2) autonomia e liberdade que o gerente possui para tomar decisões; 3) significância do papel do gerente e a percepção da sua importância para o sucesso da estratégia.
Aprendizado gerencial	Os processos e fenômenos cognitivos que envolvem as interpretações, as atribuições e as inferências dos gerentes, bem como seus papéis, em nível individual, dentro dos processos de implementação e adoção de estratégias.
Capacidade de marketing	As capacidades são elementos profundamente enraizados na organização, uma vez que o conhecimento é formado por componentes explícitos, mas também pelos tácitos, dispersos na sua estrutura.
Orientação para o conhecimento	Seleção entre a orientação para sistemas de suporte de decisão ( <i>decision support systems</i> ) ou a orientação para a aprendizagem organizacional ( <i>learning organization</i> ).

Figura 4. Pontos de contato e convergência entre Gestão do Conhecimento e implantação de Estratégias de Marketing  
Fonte: Desenvolvido pelos autores (2016)

Por fim, o sétimo ponto de contato e de convergência entre a gestão do conhecimento e as estratégias de marketing é o trabalho de El-Ansary (2006) que apresenta a orientação para o conhecimento como uma das variáveis que compõem o conjunto multidimensional que representa a orientação da empresa. Para o autor, a orientação para o conhecimento é uma seleção entre a orientação para sistemas de suporte de decisão (*decision support systems*) ou a orientação para a aprendizagem organizacional (*learning organization*). A abordagem de El-Ansary (2006) não precisa ser vista como um *trade-off* entre as duas abordagens principais do conhecimento (Pauleen *et al.*, 2007) e nem as perspectivas tecnológicas e sociais da gestão do conhecimento (Woodman & Zade, 2012). Ao contrário, a gestão do conhecimento pode ser como elemento integrador entre a orientação para sistemas de suporte de decisão e a orientação para a aprendizagem organizacional.

A Figura 4 sintetiza os pontos de contato e convergência identificados neste trabalho.

## 5 Considerações Finais

Este artigo teve como propósito identificar os principais pontos de contato e de convergência entre as teorias de gestão do conhecimento e os processos de implantação das estratégias de marketing, alinhado com o contexto da descoberta de Yadav (2010). Foram identificados sete pontos convergentes: consenso de estratégia, dimensões de compromisso, fatores da estratégia, papel dos gerentes responsáveis pela implementação, aprendizado gerencial, capacidade de marketing e orientação para o conhecimento.

As inter-relações possíveis entre a gestão do conhecimento e as estratégias de marketing, com certeza, não se esgotam nos sete pontos de contato e de convergência propostos neste trabalho. Como um ensaio teórico e de cunho essencialmente exploratório, este artigo conceitual está alinhado com o contexto da descoberta de Yadav (2010), pois, discussões em torno das aplicações da *grounded theory*, como metodologia de pesquisa de marketing, bem como, a apresentação de novas ideias na revisão de literatura, ou a síntese criativa (novas relações) de ideias apresentadas na formulação de uma nova proposição teórica e de um novo *framework*, contribuem para enriquecer a natureza científica da disciplina.

Retomando um aspecto já abordado no tópico 3, é preciso salientar que este trabalho utiliza-se da *grounded theory* como fio condutor de um ensaio teórico que, alinhado com o pensamento de Graham e Thomas (2008), permite desenvolver investigações preliminares. Não foram identificados na literatura trabalhos que relacionam a gestão do conhecimento

e a etapa de implantação das estratégias de marketing, portanto entende-se que este trabalho auxilia a preencher essa lacuna teórica, contribuindo para a construção do conhecimento científico.

Espera-se, então, que os achados deste trabalho sirvam de ponto de partida para a realização de futuras pesquisas empíricas tanto de cunho exploratório, utilizando a *grounded theory* como metodologia de análise e coleta de dados, quanto de cunho confirmatório, gerando proposições, testando e verificando hipóteses para, dessa forma, evoluir na construção do conhecimento científico em marketing.

Em termos de contribuições práticas e sociais, destaca-se que a convergências do tema gestão do conhecimento, aplicado à implementação das estratégias de marketing, pode trazer vantagem competitiva para as empresas, como forma de destacá-las no mercado em relação aos seus concorrentes.

As limitações deste estudo recaem sobre as típicas limitações de pesquisas de cunho exclusivamente bibliográfico e teórico, ou seja, a teoria sugerida e os pontos de convergência identificados não foram testados em ambientes corporativos. Dessa forma, não é possível realizar a inferência dos resultados encontrados, assim como assegurar a sua validade e confiabilidade. Portanto, abrem-se caminhos para investigações futuras, através da análise de dados empíricos.

## Referências

- BIANCHI, E. M. P. G., IKEDA, A. A. Analisando a *Grounded Theory* em Administração. IX SEMEAD – Seminários em Administração. 2006. São Paulo, Brazil.
- CRUZ, T (2002). Gerência do Conhecimento. São Paulo, Cobra.
- DAY, G.S (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58, October, pp. 37–52.
- EL-ANSARY, Adel (2006). Marketing Strategy: Taxonomy and frameworks. *European Business Review*, Vol 18, no 4, pp 266–293.
- GRAHAM, B., THOMAS, K (2008). “Building Knowledge — Developing a Grounded Theory of Knowledge Management for Construction.” *The Electronic Journal of Business Research Methods*. Volume 6, Issue 2, pp. 115–122
- JACOBUS, A.E, SOUZA, Y.S. & BITENCOURT, C,C (2012). O que Fazem Afinal os Pesquisadores que Praticam *Grounded Theory*?. In *EnAnpad*, Rio de Janeiro.
- MENON, Anil, BHARADWAJ, Sundar G., ADIDAM, Phani T. & EDISON, Steven W (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of Marketing*, vol. 63, no 2, April, pp. 18–40.
- NOBLE, Charles H. & MOKWA, Michael P (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, vol. 63, no 4, October, pp. 57–73.
- PAULEEN, D. J., CORBITT, B. & YOONG, P (2007). Discovering and articulating what is not yet known: Using action learning and grounded theory as a knowledge management strategy. *The Learning Organization*, vol. 14, n. 3, pp. 222–240.
- SHAW, M. J., SUBRAMANIAM, C., TAN, G. W. & WELGE, M. E (2001). *Knowledge management and data mining for marketing*. *Decision Support Systems*. v. 31. p. 127–137. 2001.
- TOALDO, Ana M. & LUCE, Fernando B (2006). Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. *RAE* v. 46, n. 4, outubro/dezembro.
- TREZ, G. (2009) *A influência da estrutura de marketing no processo de implementação de estratégia de marketing*. 188 fl. Tese (Doutorado) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre. 2009.
- YADAV, M. S. (2010) The Decline of Conceptual Articles and Implications for Knowledge Development. *Journal of Marketing*, v. 1, n. 74, p. 1–19.
- WOODMAN, M., ZADE, A (2012). *Five grounded Principles for Developing Knowledge Management Systems*. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. Volume 10, Issue 2, p. 183–194.