

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E AS TECNOLOGIAS DE SUPORTE

ALISSON MARCELO LAURINDO¹

ALEX VOLNEI TEIXEIRA²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo promover a reflexão acerca dos principais métodos referenciados na bibliografia, pertinentes a gestão do conhecimento aliado às tecnologias de TI para a tomada de decisão. O estudo permeia diversas práticas da Gestão do Conhecimento, contextualizadas as Tecnologias de Informação e Comunicação. Registra-se práticas como *Business Intelligence*, Gestão Eletrônica de Documentos, Gestão do Relacionamento com Cliente, Inteligência Competitiva e Portais de Conhecimento Empresarial. Por meio de um referencial teórico, a pesquisa lista particularidades e experiências desenvolvidas.

Palavras-chave: *Business Intelligence*, Gestão Eletrônica de Documentos, Gestão do Relacionamento com Cliente, Inteligência Competitiva e Portais de Conhecimento Empresarial.

Abstract:

This article aims to promote reflection about the main methods referenced in the bibliography, relevant knowledge management allied to IT technologies for decision making. The study permeates various practices of Knowledge Management, contextualized Information Technologies and Communication. Join practices such as Business Intelligence, Electronic Document Management, Customer Relationship Management, Business Intelligence and Enterprise Knowledge Portals. Through a theoretical, research and experiences particularities list.

keywords: Business Intelligence, Electronic Document Management, Customer Relationship Management, Business Intelligence and Enterprise Knowledge Portals.

¹ Administrador, Professor e Mestrando da Universidade Federal do Paraná - UFPR

² Biólogo, Administrador, Professor e Mestrando da Universidade Federal do Paraná - UFPR

1 INTRODUÇÃO

A constante evolução na área de tecnologia da informação faz com que esta área seja vista de forma inteira e não fracionada. O ambiente de negócio tem se tornado cada vez mais complexo, exigindo mudanças. As organizações definem o conhecimento como mais importante que o capital, o trabalho e os recursos naturais. Segundo Terra e Gordon (2002), esta visão do conhecimento como fator-chave de sucesso, aliada aos grandes avanços na tecnologia da informação, levou ao surgimento da Gestão do Conhecimento. Para Terra (2000), o conhecimento é a informação interpretada, de tal forma que a transferência simples de informação não configura em aumento de conhecimento ou competência. Sem o conhecimento não há inovação, e sem inovação, não há êxito no meio organizacional. Percebe-se então que ambos são interdependentes e necessários para agregar valor. Com isso as tecnologias de informação podem dar suporte ao valor do conhecimento, tendo práticas diretamente relacionadas a este fim.

A relação de tecnologia da informação e a gestão do conhecimento causa impacto entre duas escolas de pensamento. Mecdermott; O'Dell (2001) afirmaram que a gestão do conhecimento pode ser bem sucedida sem tecnologia da informação sendo usada somente quando necessário. Por outro lado, Duffy (2000) argumenta que a tecnologia da informação se tornou importante devido à globalização, e que a tecnologia sozinha não pode desempenhar qualquer papel para capturar, gerenciar e explorar o conhecimento que existe dentro e fora das organizações. O autor afirma que a combinação de tecnologia e capital humano que geram as atividades de gestão do conhecimento suportadas pela Tecnologia da Informação.

Neste artigo busca-se apresentar quais as práticas da gestão do conhecimento estão alinhadas com as tecnologias da informação, e o que elas podem fazer para melhorar a organização.

Assim, caracteriza-se este estudo como uma análise empírica exploratória estruturada em três partes: A fundamentação teórica de tecnologia e conhecimento, posteriormente será apresentada as práticas de gestão do conhecimento relacionadas à tecnologia da informação finalizando com a análise e considerações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistema de Informação

Os sistemas de informação existem pela necessidade de instrumentos capazes de captar, processar, interpretar e disponibilizar informações para tomada de decisão e acompanhamento da organização. Estes sistemas de informações passaram de uma ferramenta passiva de automação para dispositivos de transformação das estruturas organizacionais, tornando-as mais competitivas (Lee e Kim apud Avison et al., 1999, p. 421). Atualmente estes sistemas são flexíveis e com fácil integração nas diversas plataformas, sem comprometer o desempenho desejado.

De acordo com Serrano, Guerreiro e Caldeira (2004), a gestão de conhecimento mostra que a informação pode ser entendida como incremento do conhecimento que pode ser inferido através da análise dos dados devidamente processados. Quanto mais global e estruturado for o sistema de informação, compreendido como conjunto de meios humanos e técnicos, dados e procedimentos, articulados entre si, com vista a fornecer informação útil para gestão das atividades da organização onde está inserido, mais flexível será a organização. Segundo Laudon e Laudon (2007),

Um Sistema de Informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.

Rezende e Abreu (2008) classificam os sistemas de informação de diversas formas. Para os autores existem os sistemas de suporte a decisão;

operacional, gerencial e estratégico, sistemas organizacionais; pessoal, de um grupo ou departamental, organizacional, e Inter organizacional e sistemas de informação, manuais, mecanizados, informatizados, automatizados, gerencias e estratégicos. Estes sistemas compreendem de certa forma ações para o conhecimento, existentes na gestão do conhecimento, podendo assim, inserir as práticas apresentadas a seguir nestes modelos.

2.2 Práticas de Gestão do Conhecimento

Entende-se que a competitividade das organizações é resultado do conhecimento, da produtividade e da aplicação das práticas da Gestão do Conhecimento. Autores como Drucker (2001) e Davenport et al. (2001) afirmam que boas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações que as empreendem. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a real efetivação da criação do conhecimento é adotando práticas gerenciais e na percepção de Probst, Raub e Romhardt (2002), as melhores práticas “Só podem ser disseminadas através de diferentes áreas da empresa se houver compartilhamento e distribuição sistemáticas de conhecimento”. É necessário sistematizar este processo identificando, registrando e posteriormente disseminando as melhores práticas. Apresenta-se a seguir, uma revisão bibliográfica sobre algumas práticas abordadas para a área de tecnologia de informação contextualização melhor o assunto.

2.3 Gestão do Relacionamento com o cliente

Davenport (2001) nos mostra que a organização precisa ter o conhecimento a respeito de seus clientes de modo a criar condições de oferta de produto e serviços adequados as suas necessidades. Kotler e Armstrong (2007) nos dizem que algumas empresas estão elevando expectativas e encontrando formas de garantir seu desempenho superior por meio da satisfação dos clientes.

Devido a isso, se faz necessário identificar eventos que determinem as mudanças nas necessidades, para que cada vez mais a indústria possa

participar da vida de cada um dos clientes atendendo seus objetivos. Zenone (2007) apresenta a gestão organizacional com foco no cliente dividida em três processos: PRM – Processo de relacionamento de mercado; PAM – Processo de atendimento ao mercado; PPV – Processo de pós-vendas. Nestes processos o autor aplica o conceito de CRM - *Customer Relationship Management*, ERP - *Enterprise Resource Planning* e SCM - *Supply Chain Management* que podem ser mais bem visualizados na Figura 1.

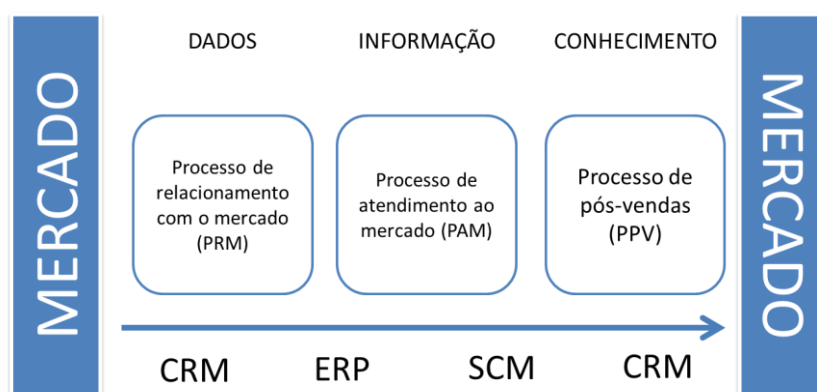


FIGURA 1 - Gestão Organizacional Com Foco No Mercado.
Fonte: adaptado de Zenone (2007)

O processo de relacionamento com o mercado é à base de informação para o marketing de relacionamento. Este se compõe da união da estratégia de relacionamento e a tecnologia. O processo de atendimento ao mercado transforma as informações em conhecimento, e, conseqüentemente, em valor agregado ao mercado. E por fim o processo de pós-venda se entende como o serviço de atendimento ao cliente - SAC.

Nesta fase a empresa coloca em prática todas as atividades definidas no desenvolvimento da estratégia de relacionamento. Bretzke (2000) afirma que CRM é uma estratégia baseada em um conjunto de conceitos, ferramentas, processos, softwares e hardwares que subsidiam meios para que a indústria atenda seus clientes em tempo real, com a informação disseminada em todos os departamentos, para que o cliente possa ter um tratamento diferenciado em qualquer setor em que for atendido.

Swift (2001), afirma que o CRM é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade. O autor também apresenta o processo de CRM de forma interativo onde se transforma e manipula as informações sobre clientes por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir das informações.

A gestão de relacionamento com os clientes, conforme Plata (2001), não é um produto ou serviço específico, mas uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas. A base de dados referente ao conhecimento das necessidades dos clientes deve ficar disponível a todos na organização. O compartilhamento e o fácil acesso ao conhecimento fará com que esta gestão se torne simples, tendo a participação de todos na realimentação dessa base de conhecimento, criarão assim uma condição para canalizar esforços que sempre visem ao cliente e às suas necessidades. Pode-se então afirmar que a gestão de relacionamento com o cliente eficiente na organização poderá conduzi-la ao êxito.

2.4 Gestão Eletrônica de Documentos

A gestão eletrônica de documentos também é conhecida como GED. O GED visa gerenciar o ciclo de vida das informações desde sua criação até o seu arquivamento. As informações podem, originalmente, estar em mídias analógicas ou digitais em todas as fases de sua vida. Podem ser criadas em papel, revisadas no papel, processadas a partir de papel e arquivadas em papel” (KOCH, 1998). A GED envolve todas as atividades relacionadas ao controle e acesso do acervo documental da indústria. Baldam et al (2002) classifica os sistemas de GED em seis tecnologias:

- Processamento, arquivamento e recuperação de documentos;
- Processamento de formulários;
- *Workflow*
- Gerenciamento de Documentos;
- RIM - *Records and Information Management*;

- ERM - Enterprise Report Management;

Davenport e Prusak (1999) afirmam que a gestão eletrônica de documentos são repositórios de conhecimento explícitos e estruturados. Todos os sistemas de GED dedicam-se a dimensão explícita do conhecimento, concentrando-se na sua codificação e transferência (CARVALHO 2000).

2.5 *Business Intelligence* - Inteligência empresarial

Inteligência de Negócios ou Inteligência Empresarial é uma metodologia de gestão aplicada por ferramentas de software, com o objetivo de gerar ganhos nos processos decisórios em todos os níveis de gestão da indústria. Baseando-se principalmente na capacidade analítica das ferramentas que integram em um só lugar todas as informações necessárias ao processo decisório. Atualmente, as organizações coletam informações para avaliar como um todo o ambiente do negócio. A análise de vendas e dos competidos são acumuladas para obtenção de vantagem competitiva gerando assim, um núcleo de competência. Neste contexto, na gestão organizacional, Cavalcanti (2007) define como:

Um conceito *updated* que vai além da gestão empresarial. Envolve a utilização de produtos e soluções com tecnologias analíticas de ponta que permitem transformar dados em informações que auxiliam os diversos níveis de uma empresa na tomada de decisões, além de outras contribuições, quase todas na análise de estratégias.

As informações vitais para tomadas de decisões estratégicas estão escondidas em milhares de tabelas e arquivos, ligadas por relacionamentos de correlações transacionais, em uma organização inadequada para o estabelecimento de decisões.

O objetivo maior das técnicas de BI, neste contexto, está exatamente na definição de regras e técnicas para a formatação adequada destes volumes de dados, com a finalidade de transformá-los em depósitos estruturados de informações, independentemente da sua origem (REZENDE, 2005).

Os softwares de BI, entre outras tecnologias para capturar, armazenar, analisar e gerar informação ou conhecimento contribui para chegar ao ponto ótimo da

decisão quando elas assim necessitarem. O conceito de BI se sustenta em softwares e aplicativos. Para tais, cada vez mais velozes capazes de auxiliar as indústrias a tomarem as melhores decisões nos negócios se baseado em fatos reais e com extrema profundidade, sendo assim, suficiente para descobrir as causas de uma tendência ou de um problema. Detro do BI temos como principais características;

- A valorização da experiência;
- A análise de dados contextualizados;
- A capacidade de extrair e integrar dados de múltiplas fontes;
- A transformação dos registros obtidos em informação útil para o conhecimento empresarial;
- A procura de relações de causa e efeito, trabalhando com hipóteses e desenvolvendo estratégias e ações competitivas.

Como nos orienta Santos e Ramos (2006) os sistemas de BI contribuem para:

- 1 - Aumentar a inteligência coletiva da organização na medida em que facilitam a construção do conhecimento necessário para planejar e implementar soluções para problemas e desafios percebidos como podendo ameaçar a sobrevivência e bem-estar da organização.
- 2 - Aumentar a capacidade de aprendizagem da organização na medida em que contribuem para alterar e sofisticar a forma como coletivamente os agentes organizacionais captam, entendem e se comportam com o intuito de se acomodarem a uma experiência de trabalho em contínua remodelação.
- 3 - Aumentar a criatividade organizacional ao apoiar a produção de novas ideias, e produtos ou serviços que permitam à organização adaptar-se de forma dinâmica aos desafios e oportunidades internos e externos.

2.6 Portais de Conhecimento corporativo

Os portais corporativos são o ponto de acesso das organizações aos seus colaboradores, parceiros e clientes. Com o advento das tecnologias da informação e da Internet destaca-se o ambiente virtual, onde volumes imensos de informações ficam disponíveis. O portal empresarial é um dos primeiros

pontos de acesso do usuário a organização. Segundo Terra e Bax, (2003), os portais de conhecimento corporativos, também chamados de EIP's *Enterprise Information Portals*, são aplicações visualmente similares aos portais encontrados na Internet. Porém, estes portais se destacam devido às aplicações mais complexas que encontram justificativa no apoio à missão, às estratégias e aos objetivos da organização colaborando assim para a criação e o gerenciamento de um modelo de negócios.

O principal objetivo é promover a eficiência e vantagem competitiva para a organização. Busca-se então apresentar a informação por um único ponto de acesso, que lhe confere o signo de “portal”, disponibiliza aplicações e informação personalizadas, essenciais para a tomada de decisões nos níveis estratégico, tático e operacional.

Conectt (2001), nos mostra que o conceito de portal de conhecimento corporativo foi desenvolvido em função da rápida evolução da tecnologia relacionada às intranets e à gestão do conhecimento. Pode-se dizer que portal corporativo é um aliado da gestão do conhecimento, desenvolvido para alavancar nas organizações a dimensão do conhecimento enquanto um ativo empresarial.

O Portal deve ser um ambiente em que todas as informações necessárias aos processos estão disponíveis numa aplicação que integra todas as outras disponíveis na organização.

De acordo com Dias (2001), são requisitos mínimos de um portal de conhecimento corporativo: fácil para usuários eventuais; classificação e pesquisa intuitiva; compartilhamento cooperativo; conectividade universal aos recursos informacionais; acesso dinâmico aos recursos informacionais; roteamento inteligente; ferramenta de inteligência de negócios integrada; arquitetura baseada em servidor; serviços distribuídos; definição flexível das permissões de acesso; interfaces externas; interfaces programáveis; segurança; fácil administração, fácil customização e personalização.

2.7 Mídias Sociais

O conceito de GC ganha força na forma de mídias sociais. Esta ferramenta se tornou uma prática muito usada devido à conectividade dos colaboradores da era do conhecimento. As ferramentas colaborativas tecnológicas – redes e mídias sociais, blogs corporativos, chats, *wikis*, *intranets* fazem parte da mudança cultura do século XXI e são alavancadas pela vontade de compartilhar dados, informações e conhecimentos.

Com o advento da web 2.0, e o alto grau de troca de informações/conhecimento, as empresas encontraram na criação das redes sociais uma fonte geradora de vantagem competitiva. Neste cenário atual, no qual o conhecimento tornou-se fonte geradora de vantagem competitiva, destacam-se as mídias sociais, onde indivíduos e organizações se relacionam focados na potencialização do conhecimento.

Estas redes servem como um instrumento para aquisição, troca e disseminação de conhecimento entre seus colaboradores, na busca de melhoria de desempenho e eficiência (AZEVEDO e RODRIGUEZ, 2010).

Segundo Fusco (2009), o consumidor que anteriormente recebi informações das organizações e marca deixa de existir, tornando-se agora corresponsável pela reputação do produto. O autor questiona o valor de uma opinião positiva que um consumidor coloca no Twitter no meio da tarde de uma segunda feira e mostra que atualmente existe uma legião de consumidores trocando opiniões com pessoas sobre produtos, serviços e organizações. O mesmo afirma que um aperto de mão é efêmero, porem uma conexão em uma rede social, como Orkut, Facebook ou LinkedIn, é duradoura (FUSCO, 2009).

De acordo com Meira (2010), 72% dos usuários de internet do mundo estão cadastrados em pelo menos uma rede social. Este levantamento no Brasil passa para 95% dos usuários utilizando uma rede social. Estes números demonstram a abrangência das mídias sociais no mundo, e como elas podem ser fortes aliadas das organizações na busca de vantagem competitiva a partir da gestão do conhecimento. Segundo Fusco (2009), um dos principais motivos pelo interesse nas redes sociais é o poder de atração que elas exercem. Para o autor, nas redes as marcas não podem apenas reproduzir a mensagem idealizada por marqueteiros e publicitários. Elas devem dialogar com os

consumidores, lendo mensagens e respondendo à dúvidas, elogiando e aceitando críticas. Outro fator chave nas redes sociais é o entendimento do estilo de vida dos consumidores. Isso se dá pelo fato de toda rede possuir o perfil onde o usuário se apresenta para de forma geral. Toda esta interação também pode resultar na ajudar a aperfeiçoar produtos e serviços.

A interatividade e a comunicação com clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes, demonstram um grande potencial para compreensão das perspectivas de mercado, identificação de oportunidades e diminuição nos custos de desenvolvimento (TERRA, 2009).

Pode-se também afirmar que as mídias sociais proporcionam um ambiente de maior interação e colaboração entre funcionários. Terra (2009) propõe que as ferramentas sejam implantadas nos ambientes de trabalho, onde, as empresas globais ficam mais próximas e o funcionário que antigamente era provedor de informações passa a serem gerador e agregador de conhecimento. De acordo com Costa et al. (2008) as mídias sociais são ferramentas eficientes para proliferar o conhecimento individual, e assim, contribuir na construção do conhecimento organizacional.

O crescimento da utilização das mídias sociais, tais como LinkedIn, Twitter, Facebook e Youtube, proporcionam uma interação de troca de informações entre indivíduos. Visto isso, a gestão do conhecimento se aplica nas mídias social sendo um fator relevante para o entendimento de como a indústria pode ser mais competitivo utilizando informações compartilhadas pela cadeia.

2.8 Inteligência Competitiva

A Inteligência Competitiva gera informações constantes do ambiente externo das organizações em busca de informações valiosas para as atividade estratégica. A *Society of Competitive Intelligence Professionals* - SCIP, organização global, sem fins lucrativos define a inteligência competitiva (IC) como “o processo da coleta, análise e disseminação ética de inteligência relevante, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do

ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si” (MILLER, 2002).

Riccardi e Rodrigues (2003) comentam que a inteligência competitiva auxilia no processo de coleta, processamento e distribuição das informações para pessoas de confiança que detêm competências especiais e críticas dentro da organização. Wanderley (1999) busca evidenciar uma visão puramente mercadológica para o tema explicando que a inteligência competitiva surgiu da necessidade de obtenção de vantagem no mercado.

Esta vantagem se resume em manter monitorado permanentemente o ambiente de atuação, mediante coleta, análise e validação de informações sobre concorrentes, clientes, parceiros, e busca diminuir os riscos na tomada de decisão.

Miller (2002) nos mostra que os dados organizados se transformam em informações, e que, estas informações uma vez analisadas, se convertem em inteligência. O autor ainda apresenta um modelo baseado na política da SCIP que inclui quatro fases da inteligência:

1. Identificação dos profissionais responsáveis pelas decisões e por suas necessidades em matéria de inteligência;
2. Coleta de informações;
3. Análise da informação e sua transformação em inteligência;
4. Disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões.

O mesmo preconiza o processo mesmo que esta estrutura implica em mudanças comportamentais, culturais e estruturais da organização (Miller, 2002, p. 54). Barbieri (2001) nos ajuda finalizar o tema mostrando que a inteligência competitiva é considerada um guarda-chuva conceitual, visto que busca captura de dados, informações e conhecimentos que permitam às empresas competir com maior eficiência em uma abordagem evolutiva de modelagem de dados, capazes de promover a estruturação de informações em depósitos retrospectivos e históricos, possibilitando sua modelagem por ferramentas analíticas.

Seu conceito é abrangente e abarca todos os recursos necessários para o processamento e a disponibilização da informação ao usuário. Vale lembrar a contribuição de Maturana (1998) que questiona a visão da inteligência como um atributo e propõe que se estude como se gera o comportamento inteligente e a preocupação do comportamento com a ética.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho revela práticas importantes para a gestão organizacional alinhadas com as tecnologias existentes. A importância do monitoramento da informação, e a transformação desta em conhecimento traz a competitividade a organização. O alto grau de informatização das organizações faz com que as mesmas invistam em sistemas e tecnologia que muitas vezes não remetem a tomada de decisão, sendo ressaltadas às práticas apresentadas para uma melhor sinergia neste ambiente competitivo.

Dentre as práticas apresentadas, destaca-se a importância de se aprimorar as formas de obtenção de dados junto a clientes e concorrentes, reforçando a aplicação do *business intelligence* dentro das organizações. Ressalta-se que a aplicação das práticas sugeridas dentro da organização, e sua sistematização perante as tecnologias de informação somente terão resultados positivos se houver equipes de trabalhos participativas para a real efetivação. Sugerem-se equipes multidisciplinares para um melhor engajamento organizacional, sendo por certo o envolvimento das diversas áreas que participam do processo de gestão.

No quesito monitoramento organizacional suscita tópicos para estudos futuros no campo da gestão do conhecimento e a tecnologia envolvida que contribui para geração da vantagem competitiva em um ambiente de rápidas mudanças.

REFERÊNCIAS

- AVISON, D. E., CUTHBERTSON, C. H., & POWELL, P. (1999). The paradox of information systems: strategic value and low status. *Journal of Strategic Information Systems*, 8(4), 419-445.
- AZEVEDO, T., & RODRIGUEZ, M. (2010). *A criação do conhecimento nas redes sociais*. Acesso em 02 de fevereiro de 2012, disponível em Anais eletrônicos do CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0326_1234.pdf
- BALDAM, R., VALLE, R., & CAVALCANTI, M. (2002). *GED: Gerenciamento Eletrônico de Documentos*. São Paulo: Érica.
- BARBIERI, C. (2001). *BI - Business Intelligence - Modelagem & Tecnologia*. São Paulo: Axcel Books.
- BRETZKE, M. (2000). *Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM*. São Paulo: Atlas.
- CARVALHO, R. B. *Aplicações de Softwares de Gestão do Conhecimento: Tipologia e usos*. Belo Horizonte: Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2000. 144p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Orientadora: Marta Araújo Tavares Ferreira.
- CAVALCANTI, M. (2007). *Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, cenários, diagnóstico e ação* (2 ed.). São Paulo: Thomson Learning.
- CONNECTT. (2001). *Introdução a portais corporativos*. Acesso em 14 de fevereiro de 2012, disponível em Conectt: http://acesso.net/fanese/gestao_da_qualidade_e_produtividade/Biblioteca%20Digital/Apresenta%E7%F5es/BibArq000244.pdf
- COSTA, R., OLIVEIRA, R. Y., SILVA, E. M., NETO, M. G., DELGADO, D. B., & MEIRA, S. R. (2008). *A.M.I.G.O.S: USING SOCIAL NETWORKS TO MANAGE CORPORATE KNOWLEDGE*. Acesso em 28 de novembro de 2012, disponível em SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS: <http://www.cesar.org.br/site/files/file/IADIS-WBC08-RAC.pdf>
- DAVENPORT, T. H., HARRIS, J., & KOHLI, A. (2001). How do they know their customers. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 63-73.
- DAVENPORT, T., & PRUSAK, L. (1999). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- DIAS, C. (janeiro/abril de 2001). Portal Corporativo: conceitos e características. 30(1), 50-60.
- DRUCKER, P. (2001). *O advento da nova organização* (2º ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- DUFFY, J. (2000). Knowledge management: What every information professional should know. *Information Management Journal*, 34(3).
- FUSCO, C. (outubro de 2009). O poder das redes sociais. *Revista Exame*(953), 126-135.
- KOCH, W. (1998). *Gerenciamento eletrônico de documentos – GED*. São Paulo: Cenadem.

- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2007). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- LAUDON, K., & LAUDON, J. P. (2007). *Sistemas de Informação Gerenciais* (7º ed.). São Paulo: Pearson .
- MATURANA, H. (1998). *Da Biologia à Psicologia*. Porto Alegre: Atlas.
- MECDERMOTT, R., & O'DELL, C. (2001). Overcoming Cultural barriers to sharing. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- MEIRA, S. (2010). *Estratégia: seu negócio e as (ou nas) redes sociais*. Acesso em 16 de junho de 2012, disponível em <http://smeira.blog.terra.com.br/2010/05/10/estrategia-seu-negocio-e-as-ou-nas-redes><<http://smeira.blog.terra.com.br/2010/05/10/estrategia-seu-negocio-e-as-ou-nas-redes-sociais>-
- MILLER, J. P. (2002). *O milênio da inteligência competitiva*. Porto Alegre: Bookman.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- PLATA, S. (2001). *De acordo com a vontade do cliente*. Acesso em 15 de março de 2012, disponível em <http://www.Intermanagers.com.br>
- PROBST, G., RAUB, S., & ROMHARDT, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- REZENDE, D. A. (2005). *Planejamento de informações públicas municipais: guia para planejar sistemas de informação, informática e governo eletrônico nas prefeituras e cidades*. São Paulo: Atlas.
- REZENDE, D. A., & ABREU, A. F. (2008). *Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais: O Papel Estratégico da Informação e dos Sistemas de Informação nas Empresas* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- RICCARDI, R., & RODRÍGUES, L. C. (2003). *Inteligência competitiva: en los negocios y en las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Santos, M., & Ramos, I. (2006). *Business Intelligence: tecnologias da informação na gestão de conhecimento*. Lisboa: FCA Editora de Informática.
- Serrano, A., guerreiro, A., & caldeira, M. (2004). *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*. FCA - Editora Informática.
- SWIFT, R. (2001). *Customer relationship management – O revolucionário marketing de relacionamento com o Cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- TERRA, J. C. (2000). *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.
- TERRA, J. C. (2009). *Gestão 2.0: como integrar a colaboração e a participação em massa para o sucesso nos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- TERRA, J. C., & BAX, M. P. (2003). A Gestão da Informação e do conhecimento. In: I. Paim, *Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento* (1º ed.). Belo Horizonte.
- TERRA, J. C., & GORDON, C. (2002). *Portais Corporativos: A revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora.

- WANDERLEY, A. V. (maio/agosto de 1999). Um instrumento de macropolítica de informação: concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos em engenharia. *Ciência da Informação*, 28(2), 190-199.
- ZENONE, L. C. (2007). *CRM - Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial*. São Paulo: Novatec.