

# Gestão do conhecimento, capacidades dinâmicas e o consumidor: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito

## *Knowledge management, dynamic capabilities, and the consumer: a case study in a credit union*

Paulo César de Freitas Lagares<sup>1</sup>, Alana Deusilan Sester Pereira<sup>2</sup>, Gabriella Baccarini de Carvalho<sup>3</sup>, Isabela de Carvalho Moraes<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), João Monlevade-MG, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0525-7249>

<sup>2</sup> Fundação Getulio Vargas (FGV), São Paulo-SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0571-9324>

<sup>3</sup> Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), João Monlevade-MG, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6668-2871>

<sup>4</sup> Fundação Getulio Vargas (FGV), São Paulo-SP, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8274-406X>

**Autor para correspondência/Mail to:** Paulo César de Freitas Lagares, paulo.lagares@aluno.ufop.edu.br

**Recebido/Submitted:** 25 de outubro de 2023; **Aceito/Approved:** 15 de junho de 2024



Copyright © 2025 Lagares, Pereira, Carvalho & Moraes. Todo o conteúdo da Revista (incluindo-se instruções, política editorial e modelos) está sob uma licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. Ao serem publicados por esta Revista, os artigos são de livre uso para compartilhar e adaptar e é preciso dar o crédito apropriado, prover um link para a licença e indicar se mudanças foram feitas. Mais informações em <http://revistas.ufpr.br/atoz/about/submissions#copyrightNotice>.

### Resumo

**Introdução:** A gestão do conhecimento apresenta-se como agente facilitador para as organizações compreenderem o comportamento do consumidor. Por isso, as empresas se apoiam nesse tipo de ativo na adoção de estratégias sustentáveis para geração de valor aos consumidores. Assim, a Capacidade Dinâmica é vista como emergente e potencial evidência para as empresas entenderem as novas fontes de construção de vantagens competitivas. A partir de tais reflexões, este estudo visa responder a seguinte indagação: qual a relação entre os conhecimentos sobre o consumidor e o desenvolvimento de estratégias de ajustamento ao ambiente em uma cooperativa de crédito? **Método:** O Estudo de Caso foi o método escolhido com o objetivo de conhecer de forma profunda, ampla e detalhada o objeto de estudo: uma cooperativa de crédito no estado de Minas Gerais. **Resultados:** O estudo indicou a utilização de 30 práticas de monitoramento do consumidor pela Cooperativa de Crédito em questão, sendo 22 propriamente consideradas práticas de gestão do conhecimento, sendo que a maior parte possui o Sensing como microfundamento de capacidade dinâmica envolvido. **Conclusão:** O estudo demonstra-se importante por contribuir tanto no âmbito teórico — ao acrescentar à teoria de capacidades dinâmicas a reflexão de que os conhecimentos sobre o consumidor contribuem, efetivamente, para o desenvolvimento destas capacidades — quanto no âmbito empresarial — orientando gestores a obter um conjunto de conhecimentos sobre os consumidores que possibilitem a condução de novas configurações dos recursos, novas estratégias, inovação e a definição de novos negócios.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Consumidor. Capacidade dinâmica. Cooperativa de crédito.

### Abstract

**Introduction:** Knowledge management presents itself as a facilitating agent for organizations to understand consumer behavior. Therefore, rely on these types of assets to adopt sustainable strategies for consumer value generation. Thus, dynamic capability is seen as emerging and potential evidence for companies to understand new sources of competitive advantage. Based on these reflections, this study aims to answer the following question: what is the relationship between knowledge about the consumer and the development of strategies for adapting to the environment in a credit cooperative? **Method:** The case study method was chosen to deeply, broadly, and thoroughly understand the object of study: a credit cooperative in the state of Minas Gerais. **Results:** The study identified the use of 30 consumer monitoring practices by the credit cooperative in question, 22 of which are considered knowledge management practices, with the majority having sensing as the microfoundation of dynamic capabilities involved. **Conclusion:** The study proves important for contributing both theoretically — by adding to the theory of dynamic capabilities the reflection that knowledge about the consumer effectively contributes to the development of these capabilities — and practically — by guiding managers to obtain a set of consumer knowledge that enables new resource configurations, new strategies, innovation, and the definition of new businesses.

**Keywords:** Knowledge management. Consumer. Dynamic capabilities. Credit cooperative.

## INTRODUÇÃO

O conhecimento organizacional, embora intangível, é considerado um ativo intelectual capaz de gerar vantagem competitiva (Gonzalez & Martins, 2017). A sua criação contribui para que as organizações inovem ao superarem mudanças de mercado, ao mesmo tempo em que as permite gerarem conhecimentos e a permanecerem atualizadas no desenvolvimento de suas atividades (Balbino & Silva, 2021).

Tendo em vista que o consumidor busca ter participação no desenvolvimento de novos produtos de empresas onde se sentem leais, tal processo de desenvolvimento precisa ser acompanhado por pilares de transparência e sustentabilidade (Damázio, Coutinho, & Shigaki, 2020). Dessa forma, as empresas necessitam atender às demandas externas para manterem-se competitivas e, para isso, se apoiam em ativos e recursos intangíveis como o capital intelectual e a Gestão do Conhecimento (GC) na adoção de estratégias sustentáveis para geração de valor aos consumidores (Nascimento & de Sousa Júnior, 2019). Nesse sentido, para Teece, Pisano, e Shuen

(1997), a “Capacidade Dinâmica” é vista como emergente e potencial evidência para as empresas entenderem as novas fontes de construção de vantagens competitivas.

Não diferentemente, as cooperativas de crédito precisam de uma área como a Gestão do Conhecimento que auxilie a organização na transformação do conhecimento em fonte de vantagem competitiva e de eficiência diante de seus concorrentes (Dias, Gassen, & Medeiros, 2013). Em concordância, Schneider, dos Santos, Scherer, e Polacinski (2019) acreditam que esse tipo de organização vem se adequando tecnologicamente para suprir as necessidades dos associados, de modo a diversificar os produtos e abranger consumidores cada vez mais.

Soma-se a isso o impacto que o mundo dos negócios tem sofrido, diretamente, pressionando as organizações a realizarem mudanças. Para (Bratianu & Bejinaru, 2020), as mudanças podem ser causadas por diversas crises como a da pandemia de COVID-19, em que as pessoas e as organizações encontraram-se despreparadas. Por isso, é preciso compreender as variáveis do ambiente, como as necessidades dos consumidores, as práticas dos concorrentes, bem como a atuação de fornecedores, parceiros, tecnologias e legislações. Entre estes, o consumidor, em especial, quando conhecedor de seus produtos/serviços, proporciona maior comodidade aos gestores quanto ao mapeamento de desejos e gostos, possibilitando-os identificar oportunidades de forma fácil, rápida e barata (Purnomo, Daulay, Utomo, & Riyanto, 2019).

Assim, em busca de contextualização, investigou-se pesquisas acerca do conhecimento sobre o consumidor e suas diferentes abordagens quanto à utilização delas para adaptação das organizações ao meio em que estão inseridas. Para isso, o trabalho iniciou-se por meio de uma revisão sistemática de artigos que relacionam gestão do conhecimento, capacidades dinâmicas e consumidor. Em uma das pesquisas, Zacharias, Campese, dos Santos, da Cunha, e Costa (2019) apresentam um método baseado em *User Stories*, formado por meio de conversas com o usuário para a captação de informações dos consumidores, em busca de auxílio no desenvolvimento de um *software*. Já Purnomo et al. (2019) procuram entender como os consumidores conhecedores (CC's) de café influenciam as cafeterias de origem única no desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas para desenharem um consumo mais sustentável de café. Além disso, ao levar em conta as estratégias relacionadas à sustentabilidade das indústrias alimentícias analisadas em sua pesquisa, Gruchmann, Timmer, Gold, e Geßner (2021) consideram que o conhecimento multifuncional de setores como Vendas, *Marketing*, Compras e Recursos Humanos, é fundamental para as indústrias conseguirem antecipar potenciais riscos e interesses dos *stakeholders*. Embora Zacharias et al. (2019), Purnomo et al. (2019) e Gruchmann et al. (2021) tenham abordado estratégias de adaptação de diferentes produtos por meio do conhecimento de seu consumidor, não foi encontrada uma pesquisa que relacione a capacidade de uma cooperativa de crédito em adaptar suas estratégias de negócios a partir dos conhecimentos sobre os seus cooperados.

Ainda, durante a investigação, foi possível constatar um grande foco dos trabalhos referentes à crise sanitária iniciada em 2020 devido à pandemia de COVID-19 (Batat, 2020; Bhattacharya, Zutshi, & Bavik, 2021; Bhattacharyya & Thakre, 2021; Elf, Werner, & Black, 2022; Hariandja & Sartika, 2022; Nayal, Pandey, & Paul, 2022; Saad, Elgazzar, & Mlaker Kac, 2022; Sakellarios et al., 2022). Diante disso, visando novos resultados para a literatura de gestão do conhecimento e capacidades dinâmicas, este estudo visa responder a seguinte indagação: qual a relação entre os conhecimentos sobre o consumidor e o desenvolvimento de estratégias de ajustamento ao ambiente em uma cooperativa de crédito?

Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo é analisar como uma cooperativa de crédito utiliza os conhecimentos sobre os consumidores para desenvolver capacidades dinâmicas, mais especificamente, para identificar as práticas de monitoramento dos consumidores e dos conhecimentos que suscitam decisões estratégicas.

Na busca por uma resposta para tal indagação, o estudo demonstra-se importante por contribuir tanto no âmbito teórico — ao acrescentar à teoria de capacidades dinâmicas a reflexão de que os conhecimentos sobre o consumidor contribuem, efetivamente, para o desenvolvimento destas capacidades, se sistematizados, monitorados e constantemente atualizados — quanto no âmbito empresarial — orientando gestores a obterem um conjunto de conhecimentos sobre os consumidores que possibilitem a condução de novas configurações dos recursos, novas estratégias, inovação e a definição de novos negócios, de acordo com seu ambiente. Além disso, Reijssen, Helms, Batenburg, e Foorthuis (2015) e Nieves, Quintana, e Osorio (2016) contribuem nos achados de que há relação da gestão do conhecimento sobre os consumidores no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Nesse sentido, Nieves et al. (2016) confirmam como o nível mais elevado de conhecimento coletivo melhora a capacidade da organização de alterar sua base de recursos para construir novos recursos e capacidades, enquanto Reijssen et al. (2015) afirmam que a adoção de políticas formais de gestão do conhecimento tem mais impacto sobre as capacidades dinâmicas de uma organização do que a disponibilidade de capital social, por exemplo.

Esta pesquisa é estruturada, inicialmente, pela “Introdução” ao tema abordado, tendo em seguida a “Revisão de Literatura” dos principais termos e autores. Posteriormente, os autores explicitam os métodos utilizados, bem como os resultados e a análise dos dados em “Metodologia” e “Resultados”, respectivamente. Por fim, a “Conclusão” sintetiza as considerações e liga todo o conteúdo trabalhado.

## REVISÃO DE LITERATURA

As organizações que conseguem usufruir de suas capacidades dinâmicas (sensoriamento, apreensão e reconfiguração dos recursos) são capazes de implantar e explorar os conhecimentos e expertise a favor do produto e da inovação. Dessa forma, elas se adaptam mais facilmente e prosperam em tempos de crise (Alonso & Kok, 2018). Além do mais, Choo (1996) cita a empresa Shell por sua capacidade de adaptação ao longo dos anos ao conseguir gerir e integrar, de forma eficaz, a construção de conhecimento e os processos de tomada de decisão para o desenvolvimento de estratégias. À vista disso, a gestão do conhecimento apresenta-se como agente facilitador para as organizações compreenderem o comportamento do consumidor, em busca de estratégias para a adaptação às mudanças do mercado. Para responder a pergunta de pesquisa, buscou-se entender a relação entre a gestão do conhecimento e as capacidades dinâmicas e de que forma o consumidor é investigado pelas empresas quando estão em busca de novas estratégias.

### Gestão do Conhecimento

O conhecimento é considerado por Freire e Spanhol (2014) como um importante fator de produção para as áreas de tecnologia e informação, que o tem como matéria-prima dos seus produtos. Enquanto isso, Murray (2005) define a Gestão do Conhecimento como a transformação de bens intelectuais, como informações registradas e o talento dos trabalhadores em novos valores e aumento da produtividade.

Ademais, de acordo com Leite (2006), as tecnologias, as técnicas e as práticas de lidar com o conhecimento e a maneira de alcançar o máximo de aproveitamento e reaproveitamento do mesmo são as preocupações centrais da gestão do conhecimento. Nesse sentido, a GC, junto às suas respectivas práticas, viabiliza importantes mecanismos para o gerenciamento desse recurso estratégico (Dávila et al., 2017). Diante disso, a prática de GC é definida como uma ferramenta de preservação do capital intelectual da organização ao transformar informação em conhecimento, de forma que toda a organização se integre e que o progresso aconteça de forma contínua (Lemos, Saraiva, de Sousa, & da Rocha, 2018).

Com o objetivo de explicitar algumas práticas de gestão do conhecimento, Almeida, Pereira, e Macieira (2021) levantam cerca de 32 práticas presentes na literatura, dentre elas: Gestão de Conteúdo (Batista, Quandt, Pacheco, & Terra, 2005), Aprendizagem Organizacional (Probst, Raub, & Romhardt, 2009), *Benchmarking* (Spendolini, 1992), *Coaching* (Oliveira, 2015), Comunicação Institucional (Torquato, 1986), Comunidades de Prática (Terra, 2005), Educação Corporativa (Batista et al., 2005), Gestão de Competências (Brandão & Guimarães, 2001), Gestão de Marcas e Patente (Kotler, 2000), Gestão de Relacionamento com Clientes (Coelho, 2014; Swift, 2001), Inteligência Competitiva (Swift, 2001), Universidades Corporativas (Alperstedt, 2001), *Business Intelligence* (Primak, 2008), Lições Aprendidas (Probst et al., 2009), Mapeamento de Conhecimentos (Davenport & Prusak, 1999), Mapeamento de Processos (Chiavenato, 1995; Coelho, 2014), Melhores Práticas (Batista et al., 2005), Memória Organizacional (Probst et al., 2009), *Mentoring* (Oliveira, 2015), Portais Corporativos (Terra, 2005), Gestão Eletrônica de Documentos (Batista et al., 2005), Gestão do Capital Humano (Coelho, 2014).

### Capacidades Dinâmicas

Assim como “gestão do conhecimento”, o termo “capacidade dinâmica” é tema central deste estudo e pode ser definido por Teece et al. (1997, p. 8) como “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”. Buscando conceituar e explicar a escolha pela Teoria de Capacidades Dinâmicas (TCD) como tema central de pesquisa, Naya et al. (2022) mencionam a crítica de vários autores a respeito da Visão Baseada em Recursos (VBR) pela ausência de consideração do ambiente externo na utilização de recursos pelas organizações. Por conta disso, os autores citam o trabalho que vários outros autores tiveram para lidar com essa lacuna até resultar na denominada Capacidade Dinâmica, a qual considera o ambiente externo como fonte de competências para adquirir e implantar recursos. Dessa forma, Naya et al. (2022) consideram a TCD a teoria mais evoluída da VBR.

Para tanto, a literatura a respeito de inovação, estratégia e organização, além da literatura de capacidades dinâmicas, identificaram processos e rotinas reconhecidos como “Microfundamentos de Capacidades Dinâmicas” (Teece, 2007). Três microfundamentos são apresentados na obra de Teece (2007): (i) *Sensing*: detecção, baseado na capacidade de identificar oportunidades e entender novas tendências; (ii) *Seizing*: apreensão que engloba a exploração das oportunidades detectadas, de modo a recombinar tecnologias recursos e conhecimentos; e (iii) *Reconfiguring*: reconfiguração, requer a habilidade de construir novas competências organizacionais. O autor, ainda, complementa que apreensão e reconfiguração são capacidades difíceis de desenvolver e implementar (Teece, 2007).

### Comportamento do Consumidor

Após conceituar as duas teorias centrais, é importante que seja elucidado o sujeito desta pesquisa: o consumidor. De acordo com Silva, Domingues, e Biazon (2020), o comportamento do consumidor refere-se ao ato de comprar

um produto ou serviço para si mesmo ou para outras pessoas, com a intenção de satisfazer alguma necessidade, de modificar ou de trocar algo. As empresas estão, crescentemente, direcionadas para o cliente e em busca pela compreensão de suas necessidades para satisfazer o consumidor (Binotto, Denardin, Medeiros, Boligon, & Machado, 2014). À vista disso, para obter sucesso em estratégias de enfrentamento a crises, o estreitamento relacional entre organização e consumidor é fator de suma importância. Soma-se a isso as inúmeras influências que levam o consumidor a adquirir certo produto ou serviço, em que cada um possui necessidades e desejos diferentes (Silva et al., 2020), o que demonstra a complexidade de análise da conduta do consumidor.

Para enfrentamento deste desafio, é necessário monitorar as atitudes de compras dos consumidores. Um exemplo disso é a percepção da crescente demanda por cafés especiais de alta qualidade por pessoas denominadas “conhecedores de café” devido ao interesse especial pela bebida (Purnomo et al., 2019). Segundo Silva et al. (2020), há diversos fatores que interferem e impactam no processo de compra do consumidor, sendo preciso que os colaboradores tenham um olhar diferenciado para o entendimento de cada situação e de cada fator relacionado ao processo de compra. Em conclusão de seu estudo de caso, Binotto et al. (2015) expõem os fatores que mais influenciam os consumidores de uma cooperativa agrícola, sendo família, ambiente físico, cultura, propósito de compra e classe social os principais fatores externos, enquanto a motivação e as atitudes referentes ao conhecimento do produto como os fatores internos preponderantes.

## METODOLOGIA

Quanto à forma de abordar o tema central deste trabalho, a abordagem qualitativa se apresenta como sendo a ideal. Isso se deve ao fato desta abordagem considerar a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, em que o ambiente natural estudado é a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador se torna instrumento-chave (Turrioni & Mello, 2012). Além disso, conforme a perspectiva dos autores Turrioni e Mello (2012), este estudo caracteriza-se, especificamente, como uma pesquisa exploratória por buscar maior familiaridade com a questão, visando explicitá-la em várias hipóteses.

Sendo assim, esta pesquisa envolve o levantamento bibliográfico, além de estudo empírico. À partir de Fonseca (2002), compreende-se que todo trabalho científico inicia-se por um levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas, permitindo aos autores saber o que já foi estudado sobre o assunto. Por isso, foi realizada uma busca por artigos na base de dados Scopus, utilizando a combinação das seguintes palavras-chave: “*dynamic capability*” OR “*dynamic capabilities*” AND “*consumer*” OR “*consumption*” OR “*user*”, sendo considerados os títulos, os resumos e as palavras-chave. Após finalizada a busca, foram selecionados 35 artigos, sistematizados em planilha (ano, periódico, autores, título, objetivo, teorias, empírico/teórico, qualitativo/quantitativo/mista, principais resultados e estudos futuros), que abordaram as temáticas de gestão do conhecimento, do consumidor e das capacidades dinâmicas, contribuindo, assim, para o direcionamento do trabalho. De modo consequente, os autores procuraram testar, em processos e práticas (de gestão do conhecimento e monitoramento do consumidor) reais, a validade dos modelos científicos abordados no levantamento teórico (Miguel et al., 2010), fazendo com que a pesquisa inclinasse para a abordagem empírica.

O método escolhido com o objetivo de conhecer de forma profunda, ampla e detalhada o objeto de estudo foi o estudo de caso (Turrioni & Mello, 2012) de uma cooperativa de crédito no estado de Minas Gerais. Para Gregorini (2019), o cooperativismo compreende-se como uma forma de organização social com o objetivo de construir uma sociedade mais justa ao proporcionar ganho e renda, tendo como características a ajuda mútua, equilibrando custos, despesas e ganhos, de forma a possibilitar a utilização do fator econômico como meio para conquistar objetivos sociais. O indivíduo que se associa a uma cooperativa de crédito, organização baseada na troca mútua entre a cooperativa e o associado, é chamado de cooperado (Santos, 2021). Especificamente, a cooperativa selecionada destaca-se no cenário cooperativista mineiro pelo expressivo crescimento do número de cooperados em 2017, com 29,1% (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2018), e por ser reconhecida pelos seus 21 anos de história com atuação em 32 cidades do estado de Minas Gerais <sup>1</sup>.

Para a coleta de dados, foi utilizada a estratégia de triangulação. Os dados foram coletados no período de 28 de dezembro de 2022 a 25 de janeiro de 2023, utilizando diferentes fontes de dados, datas, locais, pessoas e grupos, conseguindo, assim, uma descrição mais detalhada do fenômeno estudado, de acordo com a estratégia de coleta (Nierotka, Monteiro, & Silva, 2020). Para isso, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevistas (Turrioni & Mello, 2012), análise documental (Lima Junior, de Oliveira, dos Santos, & Schnekenberg, 2021) e observação participante (Queiroz, Vall, Souza, & Vieira, 2007).

Desse modo, foram entrevistados cinco gerentes e um supervisor dos setores de crédito, investimentos, *marketing*, produtos, relacionamento com o associado, agência matriz, além do presidente do conselho de administração, totalizando sete entrevistados.

Quanto à análise documental, foram analisados o formulário da Pesquisa de Satisfação realizada em 2022, o documento interno com a análise dos dados da pesquisa de satisfação juntamente com as demandas a serem

<sup>1</sup>Dados do site da própria Cooperativa, 2023

tratadas para os setores envolvidos, as redes sociais da cooperativa, além do Sistema de Informação da Cooperativa — *software* gerenciador das operações de rotinas diárias, bem como os principais relatórios de monitoramento dos consumidores emitidos por ele.

Já para a técnica de observação foi utilizada a observação participante que segue três etapas fundamentais: i) inserção do pesquisador ao grupo social estudado; ii) visão do objeto de estudo por meio de análise de documentos, identificação de pessoas chave e registro dos dados coletados no diário de campo; iii) sistematização e organização dos dados (Queiroz et al., 2007).

Posteriormente, a técnica selecionada para analisar os dados coletados para este trabalho foi a análise de conteúdo, desenvolvida em torno de três fases (Bardin, 1997): (i) Pré-análise: momento em que ocorre a seleção dos documentos que passarão por análise; (ii) Exploração do material: fase de codificação e de sistematização dos dados; e (iii) Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: quando ocorre a confrontação sistemática dos dados, servindo como base para novas dimensões teóricas (Bardin, 1997).

Dessa forma, após o término de cada entrevista, foram analisados os documentos/sistemas citados e, posteriormente, selecionados para análise aqueles que poderiam exercer grande influência na pesquisa. Logo após essa pré-análise, foi realizada a sistematização dos dados coletados por meio de quadros em que seus exemplos se encontram nas Figuras 1 e 2. Por fim, todas as inferências foram elaboradas e codificadas no Diário de Campo:

Práticas de GC da Literatura (SBGC, 2020)	Cooperativa possui?	Finalidade de monitorar o conhecimento do consumidor?	Análise Documental, Fala ou Observação
Action Learning	( ) Sim (x) Não	( ) Sim ( ) Não	N/A
After Action Review	( ) Sim (x) Não	( ) Sim ( ) Não	N/A
Aquário	( ) Sim (x) Não	( ) Sim ( ) Não	N/A
Balanced Scorecard (BSC)	(x) Sim ( ) Não	( ) Sim (x) Não	[DOC]: Em uma apresentação da responsável pelo setor de Organização do Quadro Social, ela apresentou para os demais membros do setor (que não participaram diretamente do Planejamento Estratégico da Cooperativa) a estrutura do planejamento baseado no BSC: objetivos, indicadores e metas.
Base de documentos	(x) Sim ( ) Não	( ) Sim (x) Não	[DOC]: Em observação direta é possível verificar a existência de uma base documentos segmentados por pastas internas e compartilhadas, de forma separada, para cada setor.
Benchmarking	(x) Sim ( ) Não	( ) Sim (x) Não	[E5]: “É, assim, principalmente fazendo visitas, aí a gente tem o benchmarking, né? Com outras cooperativas. [...] A gente muda o nosso produto de acordo com uma forma de estar na política de crédito da outra cooperativa melhor do que a nossa. A gente pode rever e mudar, a gente revisa.”

**Figura 1.** Exemplo do quadro sistematização de dados - Práticas de monitoramento do consumidor de acordo com a literatura de Gestão do Conhecimento.

**Fonte:** Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2020).



Nome da Prática	Finalidade de Monitorar o Conhecimento do Consumidor?	Análise Documental, Fala ou Observação	Consideração do Autor
Pesquisa de Satisfação	(x)Sim ( ) Não	[E2]: “Na pesquisa de satisfação, ela é bem ampla, essa a gente faz uma vez por ano, e nela a gente busca coletar, assim, o que o cooperado entende sobre a gestão da cooperativa, que é o presidente do conselho e o conselho de administração.”	É a principal prática de monitoramento do consumidor, já que cinco dos sete entrevistados citaram a ferramenta, ao contrário das demais. Os dados são coletados, tratados e analisados pelo setor de Relacionamento e as demandas são direcionadas para os outros setores que são responsáveis.
Pesquisa de Pós-Venda	(x)Sim ( ) Não	[E2]: “E a gente faz um ajuste nesse termômetro mensal, que é o cooperado que contrata algum produto ou serviço com a gente. Então no pós-venda, a gente faz pós-venda de todos os produtos hoje e no pós-venda a gente analisa também qual é o grau de satisfação desse cooperado ao contratar aquele produto conosco.”	Realizado pela área de Relacionamento com o Associado, acontece de forma mensal após a aquisição de qualquer produto pelo cooperado, via telefone.
Monitoramento de Indicadores de Mercado	(x)Sim ( ) Não	[E1]: “Eu acho que o que é mais monitorado são indicadores de mercado. Porque esses indicadores de mercado, eles impactam diretamente no nosso negócio.”	Prática utilizada como forma de monitorar o mercado por meio de uma visão macro.

**Figura 2.** Exemplo do quadro sistematização de dados - Práticas de monitoramento do consumidor de acordo com Cooperativa de Crédito estudada.

### Práticas realizadas para monitoramento do consumidor

Nesta seção, serão apresentados os resultados advindos da análise dos dados coletados, a começar pelas principais práticas que a cooperativa realiza para monitoramento do consumidor. Em seguida, relacionou-se as práticas com as decisões que são tomadas por meio delas e, por fim, a abordagem da relação entre o conhecimento dos consumidores advindos das práticas e dos microfundamentos das capacidades dinâmicas desenvolvidas pela Cooperativa de Crédito.

Sendo assim, as práticas de monitoramento do consumidor realizadas pela Cooperativa de Crédito são exploradas de duas formas: i) aquelas que se encontram na literatura denominadas de “Práticas de Gestão do Conhecimento” pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil, 2020), conforme Figura 1; e ii) aquelas que, embora não estejam presentes na literatura selecionada, se apresentam pela organização como importantes ferramentas para acompanhamento de seus consumidores, conforme Figura 2.

Entre as 30 práticas utilizadas pela Cooperativa, 22 são consideradas práticas de Gestão do Conhecimento, de acordo com a Literatura da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) (Panorama da Gestão do Conhecimento no Brasil, 2020): *Balanced Scorecard* (BSC), Base de Documentos, *Benchmarking*, *Brainstorming*, Educação Corporativa, Espaço de Trabalho Colaborativo, *Exit Interview*, Gestão de Competências, Infográfico, *Intranet*, Lições Aprendidas, Mapa mental ou *Mindmap*, Mapeamento de Processos, *Peer Assist*, Portal Corporativo, Programa de Ideias, Rede Social Corporativa, Repositório de Conhecimento, Taxonomia, Treinamentos, Universidade Corporativa e *Webinar*. Levando em conta que as práticas de lidar com o conhecimento e a maneira de alcançar a sua eficiência são as preocupações centrais da gestão do conhecimento (Leite, 2006), pode-se concluir que a Cooperativa de Crédito em questão atenta-se para a gestão do conhecimento, em especial, de seu consumidor, tendo em vista que, das práticas de GC adotadas, 10 possuem a finalidade de monitorar o consumidor.

Já as outras oito práticas encontradas neste estudo: *Big Data*; Canal para expectativas, críticas, sugestões dos consumidores; Monitoramento de Indicadores de Mercado; Pesquisa de Pós-Venda; Pesquisa de Satisfação; Ouvidoria; Redes Sociais; e Visitas, de acordo com a Gerente de Agência, são importantes para entender as necessidades dos consumidores. Tais práticas não se encontram na literatura referência para este estudo, mas são consideradas importantes na visão da Cooperativa para a gestão do conhecimento de seus consumidores. Em um trecho da entrevista, a gerente de agência exemplifica a importância da prática de Visitas para o entendimento do comportamento do consumidor. Por meio de práticas como essa, o conhecimento das deficiências e das qualidades dos produtos é um importante conhecimento revelado pelas práticas. Ele está presente nas práticas de Ouvidoria, Pesquisa de Pós-Venda, Pesquisa de Satisfação, Redes Sociais e Visitas. No total, foram cinco práticas que revelaram tal conhecimento.

### Decisões estratégicas suscitadas pelos conhecimentos dos consumidores

Este tópico tratará das decisões que são tomadas pela Cooperativa de Crédito, originadas pela realização das práticas realizadas por ela. Em teoria, toda escolha deve ser feita de forma racional baseada em dados e informações completas para sustentar a confiança interna, como preservar a legitimidade externa, o que nem

sempre acontece na prática por causa da disputa de interesse entre as partes envolvidas (Choo, 1996). Também, segundo Teece (2007), grande parte das informações coletadas e comunicadas por uma empresa possui pouca relevância para a tomada de decisão. Diante disso, surge a necessidade de investigar a transformação dos conhecimentos adquiridos em decisões estratégicas pela organização.

Nesse sentido, as decisões estratégicas em relação à alteração em produtos, processos ou projetos demonstram-se ser tendência na organização. A revisão de serviços, de acordo com as melhores práticas de outras organizações, é um exemplo. Já o canal de Ouvidoria permite alterações em produtos e na equipe de atendimento ao consumidor, que, em casos extremos de desempenho abaixo do esperado, o colaborador pode vir a ser desligado. Outro exemplo, a Pesquisa de Pós-Venda é uma prática que permite à Cooperativa de Crédito conhecer e traçar, por meio dos próprios consumidores, as melhorias que podem ser implementadas nos produtos. Em relação a ela, o gerente de relacionamento com o associado diz: “E a gente faz um ajuste nesse termômetro mensal, [...] a gente faz pós-venda de todos os produtos hoje e no pós-venda a gente analisa também qual é o grau de satisfação desse cooperado ao contratar aquele produto conosco.” (Gerente de Relacionamento com o Associado). Por fim, a prática de *Benchmarking*, segundo o presidente, é um importante processo de busca por novas e boas práticas de gestão com outras cooperativas: “A gente muda o nosso produto de acordo com uma forma de estar na política de crédito da outra cooperativa melhor do que a nossa. A gente pode rever e mudar”.

Tendo em vista que a informação é definida como tal pelo receptor e não por meio do emissor, isso significa que quem determina o que é considerado informação ou não é quem a recebe (Sá, dos Reis Bento, Ziviani, & Ferreira, 2013) e, por isso, tais práticas utilizadas pela organização possuem grande valor para que os tomadores de decisão possam realizar o ajuste nos processos e produtos da melhor maneira possível.

### **Relação entre a aplicação dos conhecimentos sobre os consumidores e a formação de Capacidades Dinâmicas**

Após mapear as práticas de gestão do conhecimento (Almeida et al., 2021), os conhecimentos críticos revelados e apresentar as decisões estratégicas originadas dos principais conhecimentos, o Quadro 1 apresenta a relação entre as decisões estratégicas e a formação de capacidades dinâmicas da organização em estudo. Para tanto, utilizou-se dos microfundamentos de Teece (2007) para mapear as práticas que possibilitam a organização: i) identificar oportunidades; ii) aproveitar oportunidades; e iii) reconfigurar seus recursos.

Práticas de GC realizadas pela Cooperativa	Conhecimentos revelados	Decisões Estratégicas	Microfundamento Envolvido
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Identificação dos objetivos que são estratégicos para a Cooperativa.	Explorar ações para cumprimento dos objetivos que são considerados estratégicos de acordo com a análise do ambiente.	<i>Sensing</i>
<i>Big Data</i>	Identificação do perfil propenso a adquirir tal produto.	Identificar o público certo para campanha de determinado produto.	<i>Sensing</i>
<i>Brainstorming</i>	Identificação de nomes para projetos/eventos.	Identificar o nome considerado ideal para um evento de educação financeira dentre tantos outros nomes possíveis levantados.	<i>Sensing</i>
Canal para expectativas, críticas, sugestões dos consumidores	Identificação das percepções dos cooperados quanto a Cooperativa.	Explorar as reclamações dos cooperados que têm acontecido com grande frequência, para que sejam tomadas as devidas providências.	<i>Sensing</i>
Espaço de Trabalho Colaborativo	Exploração dos erros cometidos, experiências positivas vivenciadas pelos colaboradores e melhores práticas de diferentes setores.	Explorar as práticas de gestão do conhecimento, inicialmente implementadas em um certo setor, para demais setores.	<i>Sensing</i>
<i>Exit Interview</i>	Identificação do que a organização pode melhorar, os principais motivos que levaram ao desligamento.	Criar a prática de certo hábito da Cooperativa, que de acordo com grande parte dos entrevistados, melhoraria o ambiente organizacional.	<i>Sensing</i>
Gestão de Competências	Identificação das pessoas capacitadas para cada cargo.	Criar um cargo para que funcionário possa solucionar certos problemas de comercialização de produtos, devido às suas competências singulares desenvolvidas durante o tempo de trabalho.	<i>Sensing</i>
Mapa Mental ou Mindmap	Identificação das interligações existentes entre parceiros e fornecedores de certo setor.	Criar um documento que formaliza a parceria entre dois parceiros que possuem trabalhos semelhantes.	<i>Sensing</i>
Monitoramento de Indicadores de Mercado	Identificação do poder de compra do consumidor brasileiro e do rendimento das aplicações financeiras.	Identificar quais cidades participarão da campanha de um produto de acordo com a tendência de compra da população das cidades.	<i>Sensing</i>
Ouvidoria	Identificação das deficiências de certo produtos.	Identificar os funcionários que, em casos extremos, serão desligados devido ao mau desempenho no atendimento dos consumidores.	<i>Sensing</i>
Pesquisa de Pós-Venda	Identificação das deficiências de certo produto e experiência do consumidor com a Cooperativa.	Explorar melhorias nas características de um produto de acordo com as respostas da Pesquisa de Pós-Venda.	<i>Sensing</i>
Pesquisa de satisfação	Identificação das deficiências e qualidades do produto, bem como da gestão e governança da Cooperativa.	Identificar quais cidades receberão os eventos de Educação Cooperativista.	<i>Sensing</i>
Portal Corporativo	Exploração da reação dos colaboradores quanto a cada notícia/comunicado divulgado no portal.	Criar indicadores que possam mensurar o índice de engajamento dos colaboradores na notícia.	<i>Sensing</i>



Práticas de GC realizadas pela Cooperativa	Conhecimentos revelados	Decisões Estratégicas	Microfundamento Envolvido
Redes Sociais	Identificação das deficiências em produtos e a necessidade de alterar o tipo de linguagem utilizada nas postagens.	Identificar o melhor tipo de linguagem utilizada nas postagens das redes sociais.	<i>Sensing</i>
Rede Social Corporativa	Identificação das necessidades de um colaborador para desempenhar determinada atividade, por meio de outro colaborador.	Aprender as informações necessárias quanto à execução de uma certa atividade para um colaborador, por meio do chat.	<i>Sensing</i>
Universidade Corporativa	Aprendizagem de leis, regulamentos e especificações de produtos comercializados pela Cooperativa.	Criar a regra de que todos os colaboradores devem assistir as trilhas de conhecimento consideradas essenciais para comercialização de produtos, durante a primeira semana de admissão.	<i>Sensing</i>
Visitas	Identificação das deficiências e qualidades dos produtos.	Explorar os possíveis produtos e condições que possam satisfazer uma demanda de investimento levantada pelo próprio cooperado em uma visita.	<i>Sensing</i>
<i>Benchmarking</i>	Identificação das políticas, diretrizes e procedimentos além de práticas e produtos/serviços de outras organizações.	Explorar possíveis novos produtos/serviços, ou mudanças, de acordo com uma estratégia utilizada e bem sucedida por outra organização.	<i>Sensing</i>
Base de Documentos	Tratamento dos documentos relacionados às políticas, projetos e regimentos.	Manter ações que sejam coerentes com as políticas, regimentos e projetos.	<i>Seizing</i>
Educação Corporativa	Tratamento das políticas/regulamentos e estatuto, informações de produtos e serviços além de diretrizes e dicas para segurança de dados que devem ser disponibilizados para os colaboradores.	Manter a exigência de conclusão das trilhas de conhecimento consideradas essenciais, para a primeira semana de admissão do colaborador.	<i>Seizing</i>
Infográfico	Tratamento dos dados e informações sobre o desenvolvimento da organização nos últimos anos.	Melhorar o investimento em determinado projeto devido à sua constante evolução nos últimos 3 anos	<i>Seizing</i>
<i>Intranet</i>	Tratamento das Informações sobre projetos internos.	Manter o cronograma de determinado projeto interno.	<i>Seizing</i>
Lições Aprendidas	Tratamento das ações que foram pontos negativos e positivos de certo projeto/evento para que.	Melhorar a estratégia de marketing de certo evento pois, percebeu-se que não atingiu o resultado esperado.	<i>Seizing</i>
Mapeamento de Processos	Tratamento dos desperdícios encontrados nos processos mapeados.	Melhorar certo processo pois foi identificado desperdício de espera.	<i>Seizing</i>
Programa de Ideias	Tratamento das sugestões de melhorias relacionadas aos produtos ou processos, por meio dos colaboradores de diferentes áreas e cargos.	Melhorar um produto por meio de uma ideia dada por um colaborador por meio do Programa de Inovação.	<i>Seizing</i>

Práticas de GC realizadas pela Cooperativa	Conhecimentos revelados	Decisões Estratégicas	Microfundamento Envolvido
Repositório de Conhecimento	Tratamento dos procedimentos de como proceder em ocasiões de comercialização de produtos.	Manter certo procedimento, de acordo com o fluxo que se encontra no Repositório de Conhecimento	<i>Seizing</i>
Taxonomia	Tratamento das pastas que possuem arquivos de diferentes tipos e finalidades.	Manter os arquivos salvos e nomeados de acordo com os níveis de classificação quanto ao programa, projeto e ano a que pertence.	<i>Seizing</i>
Treinamentos	Tratamento das dificuldades dos colaboradores no momento de comercialização de produtos.	Melhorar os treinamentos de produtos focando no conteúdo base para os processos que demonstraram maior dificuldade em treinamentos anteriores.	<i>Seizing</i>
<i>Webinar</i>	Tratamento das informações do projeto, como ele é executado, quais as possíveis contribuições dos colaboradores e qual o seu cronograma.	Melhorar a forma de auxílio aos demais colaboradores em uma determinada etapa do projeto que foi apresentado por meio de webinar.	<i>Seizing</i>
<i>Peer Assist</i>	Reconfiguração do procedimento de cadastramento de chave de segurança no celular.	Reconfigurar o modo como os consumidores poderão sanar suas dúvidas.	<i>Reconfiguring</i>

**Quadro 1.** Práticas de gestão do conhecimento e microfundamentos de capacidades dinâmicas envolvidos.

Baseado nestas práticas, é possível perceber a priorização da Cooperativa por práticas de Gestão do Conhecimento para aproveitar as oportunidades de mercado. Embora o foco deste estudo seja os conhecimentos do consumidor e as formas de lidar com esse conhecimento, de acordo com [Dávila et al. \(2017\)](#), as práticas de GC viabilizam importantes mecanismos para gerenciamento desse ativo intangível. O microfundamento de reconfiguração é o que possui menor número de práticas realizadas pela organização em estudo (uma). Tal constatação é reforçada por [Teece \(2007\)](#), quando diz que os microfundamentos de apreensão e reconfiguração são difíceis de se desenvolver e implementar. Entretanto, a prática de *Peer Assist* é uma evidência de que a Cooperativa de Crédito, participante de um Sistema de Cooperativas, que é “pioneiro em implementação de tecnologias de autenticação biométrica digital e facial e utilização de reconhecimento facial em seu processo de desbloqueio de dispositivo”<sup>2</sup> busca reconfigurar seus recursos.

## CONCLUSÃO

A Cooperativa de Crédito em análise realiza, por meio de práticas, o monitoramento dos conhecimentos organizacionais, inclusive sobre seu consumidor. Para tanto, são utilizados os conhecimentos advindos das práticas de acompanhamento para desenvolver capacidades dinâmicas segmentadas entre aquelas que envolvem o *Sensing*, o *Seizing* e *Reconfiguring*, que são os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas ([Teece, 2007](#)).

Quanto ao objetivo de identificar as práticas de monitoramentos dos consumidores e dos conhecimentos revelados por eles, foram identificadas 30 práticas das quais 22 são consideradas de gestão do conhecimento. Através do Quadro 2, destaca-se também a relação explicitada de decisões estratégicas baseadas nos conhecimentos revelados por cada prática. Nessas decisões estratégicas estão as contribuições práticas para os gestores das cooperativas de crédito, sendo as principais: capacidade de modificar produtos por meio das respostas de pesquisas realizadas sobre os consumidores, delimitação mais assertiva do público-alvo para a comercialização de determinado produto, redução de desperdícios, além da competência para alterar condições de investimentos a partir de demandas levantadas pelos próprios cooperados.

As contribuições e análises realizadas neste artigo são sustentadas pela Literatura por meio de [Calderón, Fayos, e Frasset \(2020\)](#), quando mencionam que as empresas com maior integração multicanal, assim como a Cooperativa de Crédito em estudo que utiliza três canais para se relacionar com o seu consumidor (canal para expectativas, críticas, sugestões dos consumidores; redes sociais e *peer assist*, são aquelas que acentuam a busca de soluções inovadoras. Além disso, [Adam, Strähle, e Freise \(2018\)](#) apoiam os resultados deste trabalho ao revelar que adotar o *feedback* do consumidor é fundamental para desenvolver e manter relacionamentos duradouros, prática esta adotada pela organização em questão por meio das pesquisas de Satisfação e Pós-Venda, além das Visitas

<sup>2</sup>Dados do site do Sistema de Cooperativas de Crédito, 2023

aos cooperados. Capurro, Fiorentino, Garzella, e Giudici (2021) suportam a priorização da Cooperativa por práticas de Gestão do Conhecimento para aproveitar as oportunidades de mercado. Os pesquisadores afirmam que as empresas que buscam fontes na internet para se inspirarem em inovações, em busca de mudanças em seus modelos de negócios, desenvolvem capacidades dinâmicas, bem como a Cooperativa ao utilizar a prática do Programa de Ideais e *Benchmarking*, os quais possibilitam explorar possíveis novos produtos/serviços ou modificações, de acordo com uma estratégia de sucesso desenvolvida por outra organização.

Ademais, destaca-se a contribuição deste trabalho para o preenchimento de uma lacuna encontrada na literatura. O artigo explicita as práticas de gestão do conhecimento utilizadas por uma cooperativa de crédito, assim como cita os conhecimentos sobre o consumidor revelados por elas, indicando, também, as decisões estratégicas referentes aos microfundamentos de capacidades dinâmicas. Isto posto, é possível concluir que a Cooperativa de Crédito em questão possui a capacidade de adaptação a longo prazo, pois consegue realizar, eficazmente, a construção de conhecimento e de processos que suportam a tomada de decisão para o desenvolvimento de estratégias, bem como a *Shell* evidenciada por Choo (1996). Dessa forma, é comprovada a capacidade de uma cooperativa de crédito em adaptar suas estratégias de negócios a partir dos conhecimentos sobre os seus cooperados, algo que ainda não havia sido encontrado na literatura.

Ainda que a pesquisa tenha explorado um bom número de práticas de gestão do conhecimento devido à metodologia escolhida como sendo pesquisador participante, os resultados podem tender para um ou poucos setores da organização. Para isso, estudos futuros podem realizar a pesquisa em outra Cooperativa de Crédito. Outra opção para estudos futuros é a realização da pesquisa em outro tipo de cooperativa, para que seja possível analisar se há diferença marcante entre os resultados da pesquisa em uma cooperativa do segmento de crédito em comparação com o mesmo estudo realizado em uma cooperativa de outro segmento e, assim, investigar se o fator cooperativismo e suas singularidades, independente de qual tipo seja, predomina entre os dois estudos.

## REFERÊNCIAS

- Adam, M., Strähle, J., & Freise, M. (2018). Dynamic capabilities of early-stage firms: Exploring the business of renting fashion. *Journal of Small Business Strategy*, 28(2), 49–67. Recuperado de <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/834>
- Almeida, A. B., Pereira, A. D. S., & Macieira, R. A. (2021). Gestão do conhecimento e a mineração: Proposta de framework como estratégia de nivelamento dos conhecimentos entre colaboradores do mesmo cargo. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 11, 4. doi: <https://doi.org/10.22478/ufrpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57314>
- Alonso, A. D., & Kok, S. (2018). Dynamic capabilities in the context of brexit and international wine business: An exploratory two-country study. *Thunderbird International Business Review*, 61(2), 277–290. doi: <https://doi.org/10.1002/tie.22011>
- Alperstedt, C. (2001). Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 149–165. doi: <https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000300008>
- Balbino, J., & Silva, H. d. F. N. (2021). Conhecimento organizacional e lições aprendidas. *Informação & Informação*, 26(3), 50–74. doi: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2021v26n3p50>
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Batat, W. (2020). How michelin-starred chefs are being transformed into social bricoleurs? an online qualitative study of luxury foodservice during the pandemic crisis. *Journal of Service Management*, 32(1), 87–99. doi: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0142>
- Batista, F. F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F., & Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento na administração pública*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Bhattacharya, A., Zutshi, A., & Bavik, A. (2021). Building resilience for food service businesses in times of crisis: a four-f action plan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3400–3441. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0123>
- Bhattacharyya, S. S., & Thakre, S. (2021). Coronavirus pandemic and economic lockdown; study of strategic initiatives and tactical responses of firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1240–1268. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2198>
- Binotto, S., Denardin, É. S., Medeiros, F. S. B., Boligon, J. A. R., & Machado, F. F. (2014). Os fatores de influência no comportamento do consumidor: um estudo em uma cooperativa agrícola do rs. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 1(2), 13–26. doi: <https://doi.org/10.5902/2359043215345>
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. d. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, 41, 8–15. doi: <https://doi.org/10.1590/s0034-75902001000100002>
- Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2020). Covid-19 induced emergent knowledge strategies. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 11–17. doi: <https://doi.org/10.1002/kpm.1656>
- Calderón, H., Fayos, T., & Frasset, M. (2020). The transition of small spanish wineries toward multi-channel distribution: the role of ambidexterity. *International Journal of Wine Business Research*, 32(1), 139–158. doi: <https://doi.org/10.1108/IJWBR-12-2018-0071>
- Capurro, R., Fiorentino, R., Garzella, S., & Giudici, A. (2021). Big data analytics in innovation processes: which forms of dynamic capabilities should be developed and how to embrace digitization? *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 273–294. doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2021-0256>
- Chiavenato, I. (1995). *Vamos abrir um novo negócio?*. Makron Books.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329–340. doi: [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(96\)00020-5](https://doi.org/10.1016/0268-4012(96)00020-5)
- Coelho, D. (2014). *Capital humano: curso técnico em recursos humanos: educação a distância*. Secretaria Executiva de Educação Profissional de Pernambuco. Recuperado de <https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHCcapitalHumanoRDDI.pdf>
- Damázio, L. F., Coutinho, L. A. N., & Shigaki, H. B. (2020). Comportamento do consumidor em relação a produtos sustentáveis: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 19(3), 374–392. doi: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2020016>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1999). *Conhecimento empresarial: um guia definitivo para a gestão da informação*. Campus.
- Dávila, J. C., Bilessimo, S. M. S., Esteves, P. C. L., Barros, A. F. F., Vargas, C. M., et al. (2017). Práticas de gestão de conhecimento: um estudo de caso em uma instituição de ensino federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 10(3), 78–96. doi: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n3p78>
- Dias, A. R. S., Gassen, T. B., & Medeiros, F. S. B. (2013). Gestão do conhecimento: o caso de uma cooperativa de crédito. *Revista Gestão e Conhecimento*, 7(2), 9–27. Recuperado de <https://ojs.revistagec.com.br/ojs/index.php/rgc/article/view/53/56>
- Elf, P., Werner, A., & Black, S. (2022). Advancing the circular economy through dynamic capabilities and extended customer engagement: Insights from small sustainable fashion enterprises in the uk. *Business Strategy and the Environment*, 31(6), 2682–2699. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.2999>
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. João José Saraiva da Fonseca.
- Freire, P. S., & Spanhol, F. J. (2014). O conhecimento organizacional: Produto ou processo? *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 3–21. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/15963>
- Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F. (2017). O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Gestão & Produção*, 24(2), 248–265. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>
- Gregorini, G. (2019). *A importância das cooperativas de crédito para o desenvolvimento local* (Especialização em Gestão de Cooperativas de Crédito, Unisul Virtual). Recuperado de <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/e71afcc2-c312-4233-b817-7cdb95959049>



- Gruchmann, T., Timmer, V., Gold, S., & Gefner, C. (2021). Dynamic capabilities for sustainable change in the food processing industry: A multilevel perspective. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127534. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127534>
- Hariandja, E., & Sartika, L. (2022). Effects of brand innovation and marketing dynamic capability on the performance of international hotels. *Innovative Marketing*, 18(1). Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4033233](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4033233)
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10a. ed.). Prentice Hall.
- Leite, F. C. L. (2006). *Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual* (Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília). Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/3975>
- Lemos, A. F., Saraiva, M. M., de Sousa, T. D., & da Rocha, R. (2018). Práticas de gestão do conhecimento atreladas à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. *Revista Gestão em Foco*, 10. Recuperado de [https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/018\\_PR%C3%81TICAS\\_DE\\_GEST%C3%83O\\_DO\\_CONHECIMENTO.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/018_PR%C3%81TICAS_DE_GEST%C3%83O_DO_CONHECIMENTO.pdf)
- Lima Junior, E. B., de Oliveira, G. S., dos Santos, A. C. O., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(44), 36–51. Recuperado de <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>
- Miguel, P. A. C., Fleury, A., Mello, C. H. P., Nakano, D. N., Lima, E. P., Turrioni, J. B., ... Pureza, V. (2010). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. LTC.
- Murray, P. C. (2005). *New language for new leverage: the terminology of knowledge management*. Knowledge Transfer International. Recuperado de [http://www.ktic.com/topic6/13\\_TERM2.HTM](http://www.ktic.com/topic6/13_TERM2.HTM)
- Nascimento, L. S., & de Sousa Júnior, J. H. (2019). Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(2), 92–104. doi: <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p92-104.867>
- Nayal, P., Pandey, N., & Paul, J. (2022). Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach. *Journal of Consumer Affairs*, 56(1), 359–390. doi: <https://doi.org/10.1111/joca.12399>
- Nierotka, R. P., Monteiro, A. M., & Silva, M. E. K. (2020). *Triangulação na pesquisa em saúde: princípios, possibilidades e desafios* (v. 6). 6º Congresso Internacional em Saúde. Recuperado de <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/conintsa/article/view/11188/9780>
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2016). Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), 158–171. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/26366481>
- Oliveira, D. d. P. R. d. (2015). *Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa*. Atlas.
- Portal do Cooperativismo Financeiro. (2018). *Cooperativismo de crédito movimenta R\$18 bilhões em Minas Gerais*. Portal do Cooperativismo Financeiro. Recuperado de <https://encurtador.com.br/1sKcc>
- Primak, F. V. (2008). *Decisões com bi (business intelligence)*. Ciência Moderna.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2009). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Bookman Editora.
- Purnomo, M., Daulay, P., Utomo, M. R., & Riyanto, S. (2019). Moderating role of connoisseur consumers on sustainable consumption and dynamics capabilities of indonesian single origin coffee shops. *Sustainability*, 11(5), 1319. doi: <https://doi.org/10.3390/su11051319>
- Queiroz, D. T., Vall, J., Souza, Â. M. A., & Vieira, N. F. C. (2007). Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. *Revista Enfermagem UERJ*, 15(2), 276–283.
- Reijssen, J. v., Helms, R., Batenburg, R., & Foorthuis, R. (2015). The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 401–417. doi: <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.59>
- Sá, F. B., dos Reis Bento, K. G., Ziviani, F., & Ferreira, M. A. T. (2013). Práticas de gestão do conhecimento: um estudo em organizações mineiras. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3(1), 114–131. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/12259>
- Saad, N. A., Elgazzar, S., & Mlaker Kac, S. (2022). Investigating the impact of resilience, responsiveness, and quality on customer loyalty of msms: Empirical evidence. *Sustainability*, 14(9), 5011. doi: <https://doi.org/10.3390/su14095011>
- Sakellarios, N., Alonso, A. D., Kok, S. K., O'Brien, S., Fillis, I., & Vu, O. T. K. (2022). The long road to adaptation: micro and small hospitality firms after the gfc. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103203. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103203>
- Santos, T. (2021). *Impacto social e econômico do cooperativismo de crédito: estudo de caso em uma cooperativa de crédito da região da serra gaúcha* (Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Caxias do Sul). Recuperado de <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/10675/TCC%20Tamara%20Pelissari%20dos%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schneider, C. W., dos Santos, L. D., Scherer, F. L., & Polacinski, E. (2019). A gestão do conhecimento sobre os canais de autoatendimento de uma cooperativa de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 5(10), 79–92. doi: <https://doi.org/10.5902/2359043229183>
- Silva, E. G., Domingues, D. A. S., & Biazon, V. V. (2020). Comportamento do consumidor: fatores que influenciam o poder de compra. *Revista Científica E-Locução*, 1(18), 27–27. doi: <https://doi.org/10.57209/e-locucao.v1i18.295>
- Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. (2020). *Panorama da gestão do conhecimento no brasil – edição 2020*. SBGC. Recuperado de [https://sbgc.org.br/\\_panorama-gc/panorama-da-gestao-do-conhecimento-no-brasil-edicao-2020/#relatorio](https://sbgc.org.br/_panorama-gc/panorama-da-gestao-do-conhecimento-no-brasil-edicao-2020/#relatorio)
- Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book*. Makron.
- Swift, R. (2001). *Crm: Customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Elsevier Brasil.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dy-



- dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3088148>
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Negócio.
- Torquato, G. (1986). *Comunicação empresarial* (v. 11). Summus editorial.
- Turrioni, J. B., & Mello, C. H. P. (2012). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção*. Unifei.
- Zacharias, I. C. S., Campese, C., dos Santos, T. B., da Cunha, L. P., & Costa, J. M. H. (2019). User stories method and assistive technology product development: A new approach to requirements elicitation. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*, 1(1), 3781–3790. doi: [10.1017/dsi.2019.385](https://doi.org/10.1017/dsi.2019.385)

---

Como citar este artigo (APA):

Lagares, P. C. F.; Pereira, A. D. S.; Carvalho, G. B.; & Morais, I. C. (2025). Gestão do conhecimento, capacidades dinâmicas e o consumidor: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 14, 1 – 15. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v14.93180>

## NOTAS DA OBRA E CONFORMIDADE COM A CIÊNCIA ABERTA

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Papéis e contribuições	Paulo César de Freitas Lagares	Alana Deusilan Sester Pereira	Gabriella Baccarini de Carvalho	Isabela de Carvalho Morais
Concepção do manuscrito	X	X		
Escrita do manuscrito	X			
Metodologia	X	X	X	X
Curadoria dos dados	X	X	X	X
Discussão dos resultados	X	X	X	X
Análise dos dados	X	X	X	X

### EQUIPE EDITORIAL

#### Editora/Editor Chefe

Paula Carina de Araújo (<https://orcid.org/0000-0003-4608-752X>)

#### Editora/Editor Associada/Associado Júnior

Karolayne Costa Rodrigues de Lima (<https://orcid.org/0000-0002-6311-8482>)

#### Editora/Editor de Texto Responsável

Fabiane Führ (<https://orcid.org/0000-0002-3723-050X>)

Seção de Apoio às Publicações Científicas Periódicas - Sistema de Bibliotecas (SiBi) da Universidade Federal do Paraná - UFPR

#### Editora/Editor de Layout

Felipe Lopes Roberto (<https://orcid.org/0000-0001-5640-1573>)