

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Alexandre Angonezi

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS
PARA UMA EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO:
UM ESTUDO DE CASO**

Porto Alegre, 2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Alexandre Angonezi

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS
PARA UMA EMPRESA DO SETOR METALÚRGICO:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Lilia Maria Vargas

Porto Alegre, 2006

AGRADECIMENTOS

Devo agradecer a muitos, porém, não os conseguiria a todos. Mas, agradeço principalmente:

- Ao Angelo, meu filhinho amado, de seis anos, pelas vezes que tive que pedir a ele que assistisse a um DVD enquanto o papai pudesse estudar, ao invés de jogar bola, passear ou, simplesmente, brincar: “ — *Angelo, eu prometo que vou te ensinar a andar de bicicleta sem as rodinhas, ok?*”
- À Eliani, que durante esse mestrado, se tornou minha ex-esposa. Que tudo o que crescemos, juntos, possa ser a melhor lembrança de nossas vidas. Que nossa amizade e a admiração permaneçam. Obrigado por sua ajuda e estímulo.
- À querida e admirável professora Lilia, minha orientadora. Alguém realmente especial e cativante. Seu conhecimento, motivação e alto-astrol foram fundamentais. Quantas vezes lhe disse ou pensei comigo mesmo: “ — ... *É, quem sabe, sabe!*”
- Aos meus colegas de trabalho que entendiam a ausência do chefe, às vezes em momentos difíceis. Mas estou certo de que souberam “se virar”. Se não fosse assim eu não seria um bom chefe...
- À empresa em que trabalho, especialmente à sua direção, que possibilitaram esta pesquisa, motivo de meu crescimento profissional e pessoal.
- Aos amigos que tiveram que ficar algumas vezes sem a “proposta diferente” no seu convívio.
- Por fim, à Universidade nas pessoas de seus professores, especialmente aos professores Norberto e Eugênio, participantes da banca, desde o início deste trabalho de dissertação.

RESUMO

No novo cenário a que as organizações estão submetidas, de valorização dos ativos intangíveis e da inovação como premissa de continuidade das empresas, a gestão do conhecimento tem se configurado como uma estratégia importante para a sustentação de vantagem competitiva. Este trabalho de pesquisa aborda o tema Gestão do Conhecimento a partir de um estudo de caso, adotando a metodologia proposta pelos autores, Muñoz-Seca e Riverola (2004), para diagnosticar conhecimentos e traduzi-los como competências da organização. Procura, ainda, identificar lacunas de conhecimentos que complementariam a carteira de ativos da organização estudada, visando melhorar seu posicionamento estratégico. Por fim, apresenta-se uma análise das estratégias de gestão do conhecimento encontradas e sua relação com os conteúdos teóricos propostos pelos principais autores do tema estudados neste trabalho.

ABSTRACT

In the new scenario of improvement of the intangible assets and of innovation as premise to the companies continuity, through which the organizations are submitted, the knowledge management is becoming an important strategy for the competitive advantage maintenance. This research talks develops Knowledge Management theme, based on a case study, indorsing the methodology proposed by the authors Muñoz-Seca e Riverola (2004), in order to diagnoses knowledges and translate them as organizational competences. Identify knowledge gaps that would complement the whole knowledge portfolio for the organization, aiming to enhance its strategic position. Presenting an analysis of the knowledge management strategy and its relation with the theorist content proposed by the main authors of the present issue.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	OBJETIVOS	13
2.1	OBJETIVO GERAL	13
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3	REVISÃO DA LITERATURA	14
3.1	CONHECIMENTO E GESTÃO	14
3.2	ESTRATÉGIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	18
3.2.1	Vantagem Competitiva e Diferenciação Estratégica	21
3.2.2	O Ambiente Competitivo da Unidade de Negócios Estudada	25
3.2.2.1	Novos Entrantes	25
3.2.2.2	Concorrentes	26
3.2.2.3	Fornecedores	26
3.2.2.4	Substituição	27
3.2.2.5	Clientes	27
3.3	CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	28
3.4	A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A INOVAÇÃO	29
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	32
5	O ESTUDO DE CASO - CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	40
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	40
5.1.1	Histórico	40
5.1.2	O Funcionamento das Unidades dentro da Corporação	41
5.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS	42
5.2.1	Área de Atuação e Definição do Negócio	42
5.2.2	Estrutura	43
5.2.3	Gestão de Pessoas	44

5.2.4	Marketing.....	44
5.2.5	Logística e Serviços.....	45
5.2.6	Capacidade Tecnológica.....	45
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
6.1	INVENTÁRIO DE CONHECIMENTOS.....	47
6.2	ANÁLISE COMPETITIVA DE CONHECIMENTOS.....	56
6.3	IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	59
6.4	PROPOSIÇÃO DE NOVOS ATIVOS DE CONHECIMENTO.....	60
6.5	ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS E AS PROPOSIÇÕES DA LITERATURA.....	61
7	CONCLUSÃO.....	67
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
	ANEXOS A.....	74
	ANEXO B.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro das atividades da primeira fase da pesquisa – Inventário de conhecimentos	32-33
Figura 2 – Quadro das atividades da primeira etapa das entrevistas	34
Figura 3 – Quadro das atividades da segunda fase da pesquisa – Análise competitiva de conhecimentos	35-36
Figura 4 – Quadro das atividades da segunda etapa das entrevistas	36
Figura 5 – Quadro da análise competitiva de conhecimentos utilizada nas entrevistas	37
Figura 6 – Quadro de atividades da terceira fase da pesquisa – Identificação de competências.....	38
Figura 7 – Quadro das atividades da quarta fase da pesquisa – Proposição de novos ativos de conhecimento.....	38
Figura 8 – Quadro das atividades da quinta fase da pesquisa – Análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura.....	38
Figura 9 – Quadro dos subprocessos do processo administrativo/financeiro	49
Figura 10 – Quadro do inventário dos conhecimentos do processo administrativo/financeiro	49-50
Figura 11 – Quadro dos subprocessos do processo direção.....	50
Figura 12 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo direção	50
Figura 13 – Quadro dos subprocessos do processo suprimentos	51
Figura 14 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo suprimentos	51
Figura 15 – Quadro dos subprocessos do processo produtos.....	51
Figura 16 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo produtos	52

Figura 17 – Quadro dos subprocessos do processo qualidade	52
Figura 18 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo qualidade.....	52
Figura 19 – Quadro dos subprocessos do processo vendas.....	52-53
Figura 20 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo vendas	53
Figura 21 – Quadro dos subprocessos do processo gestão de pessoas....	53
Figura 22 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo gestão de pessoas	54
Figura 23 – Quadro dos subprocessos do processo produção	54
Figura 24 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo produção	55
Figura 25 – Quadro dos subprocessos do processo manutenção e mecânica	55
Figura 26 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo manutenção e mecânica	55
Figura 27 – Quadro dos subprocessos do processo engenharia	55
Figura 28 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo engenharia.....	55
Figura 29 – Quadro dos conhecimentos que não haviam sido identificados nos processos	56
Figura 30 – Matriz de análise competitiva de conhecimentos.....	57-58
Figura 31 – Competências da UN.....	59
Figura 32 – Proposição de novos ativos de conhecimento.....	60
Figura 33 – Matriz de análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura – Conhecimento e gestão	62
Figura 34 – Matriz de análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura – Estratégia e gestão do conhecimento.....	63-64
Figura 35 – Matriz de análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura – Criação do conhecimento e aprendizagem organizacional.....	64-65

Figura 36 – Matriz de análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura – Gestão do conhecimento para a inovação.....65-66

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão em meio a uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se transformando na competição da era da informação. Durante a era industrial, até meados da década de 70, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam os benefícios das economias de escala e o escopo de produção. A tecnologia era importante, porém as empresas bem sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam novas tecnologias aos ativos físicos, os quais permitiam a produção em massa eficiente para a elaboração de produtos padronizados. Com o advento da era da informação, a partir das últimas décadas do século XX, as premissas fundamentais da concorrência industrial – produção, escala, ativos tangíveis – tornaram-se secundárias. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos ou com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Neste cenário, a gestão do conhecimento tem se configurado como uma estratégia importante para a sustentação de vantagem competitiva nas organizações, uma vez que seus ativos mais importantes passam a ser os intangíveis, gerados, armazenados e disponibilizados pelas pessoas.

A organização, objeto desta pesquisa é uma unidade de negócios pertencente a um grupo de empresas do ramo metalúrgico, composta de dez unidades industriais. De capital fechado, nacional e tipicamente familiar, é comandada por duas *holdings* que detêm o controle acionário absoluto. Seu ramo de atuação – unidade de negócios – é o de ferramentas para agricultura, jardinagem e construção civil. A unidade é fabricante da linha tida como mais completa em seu ramo de atuação em toda a América Latina, com mais de 1.500 diferentes itens, inclusive exportados para mais de 60 países. Esta característica, de linha completa de produtos, permite um diferencial significativo sobre a concorrência por oferecer soluções completas aos clientes a partir de um único fornecedor.

Com o objetivo de preservar a organização, para fins desta pesquisa, passa-se a chamar a unidade de negócios, ficticiamente, de “UN”.

Dentro do grupo a que pertence, originado há mais de 90 anos, a UN teve forte tendência de crescimento, estando acima das demais unidades da corporação, mesmo sendo uma das mais jovens, fundada em 1981, já ocupando a terceira posição em porte e faturamento.

Para fins deste trabalho, entendeu-se como gestão do conhecimento a forma, explícita ou não explícita, de gerenciar os ativos intangíveis das organizações, de forma a gerar, armazenar e disponibilizar o conhecimento, interna e externamente.

O que se observa, de forma empírica na UN é que a gestão do conhecimento é assistemática e o conhecimento depende unicamente das contribuições individuais. Os dados e informações são buscados e repassados, internamente, através de treinamento e da experiência acumulada e, externamente, pela participação em feiras, contato com clientes, visitas ao mercado, visitas de clientes à unidade, parceiros comerciais fornecedores e pela área comercial da empresa. Este conhecimento gerado é acumulado internamente:

- Nas pessoas: que têm o conhecimento mais como informações de rotina interna e menos como uma forma de melhorar o desempenho ou para inovação;
- Em banco de dados informatizado – sistema ERP – que é desenvolvido pela própria empresa corporativamente: neste caso o conhecimento é utilizado mais como fonte de dados gerenciais e para repositório da empresa e menos como fonte de comparação de dados para análise de tendências e perspectivas da empresa;
- Em sistemas de gestão como ISO9000, PGQP, gerenciador de projetos, entre outros: neste caso sendo utilizado mais para repositório de procedimentos explícitos e desenvolvimento de projetos e menos como potencial de capacidades acumuladas da empresa.

A problemática desta pesquisa fundamentou-se na idéia de que o conhecimento que gera vantagem competitiva é o conhecimento advindo de dados, de informações e de sua utilização dentro das organizações e fora delas. Ao estudar como esse conhecimento é gerado, quais suas fontes, onde é buscado externamente ou gerado internamente à organização, pretende-se evidenciar como ele é obtido. A partir da geração do conhecimento, sua armazenagem dentro da

organização é de suma importância, sob pena de perder-se e ter que ser novamente buscado a cada situação. Mencionam-se, aqui, as diferentes formas de repositórios de conhecimento utilizados nas organizações, como os sistemas de TI - Tecnologia de Informação –, bancos de dados, sistemas de gestão da qualidade, entre outros. O conhecimento armazenado, por sua vez, deve, de alguma forma, estar disponível, permitindo que seja reutilizado, adaptado, e promova algum diferencial para a empresa. Esta pesquisa pretendeu, a partir da observação de uma unidade de negócios, buscar, por um lado, o levantamento de potenciais, de recursos internos, de capacitações empresariais e, de outro, a formulação de alternativas para a gestão do conhecimento a partir de contribuições do referencial teórico disponível.

São questões que se colocaram nesta pesquisa:

- Quais são as estratégias de gestão do conhecimento utilizadas na unidade de negócios pesquisada?
- Quais os potenciais da unidade de negócios pesquisada em relação à gestão do conhecimento?
- Como aproveitar melhor esse potencial em benefício do próprio posicionamento estratégico da empresa?

A pesquisa abrangeu somente a unidade de negócios selecionada e não tratou das implicações sistêmicas que o tema poderia trazer para a corporação a que a unidade pertence.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a aplicabilidade de uma proposição metodológica de gestão do conhecimento (GC) a partir da identificação dos processos e do alinhamento estratégico de uma Unidade de Negócios (UN) do setor metalúrgico.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir do objetivo geral, pretendeu-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar a aplicabilidade da metodologia proposta para avaliação da Gestão do Conhecimento na UN;
- b) Realizar um diagnóstico de conhecimentos da UN;
- c) Realizar a comparação de ativos de conhecimento com o ambiente de atuação da UN;
- d) Identificar potencialmente a criação de novos conhecimentos a partir dos ativos de conhecimento identificados na UN;
- e) Verificar o alinhamento das estratégias de gestão do conhecimento da UN com as proposições da literatura nesta área.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta parte é desenvolvida pesquisa na literatura sobre os principais temas correlatos ao tema proposto, quais sejam, estratégia, conhecimento e gestão, vantagem competitiva, criação do conhecimento e aprendizagem organizacional e, por fim, inovação. Da mesma forma, associando à literatura observada, procurou-se contextualizar o ambiente competitivo da unidade de negócios pesquisada.

3.1 CONHECIMENTO E GESTÃO

Segundo Turban, McLean e Wetherbe (2004), conhecimento é toda informação que tem contexto, é relevante e pode ser acionada, tornando-se efetiva. Difere significativamente de informação e de dado. Enquanto dados são apenas uma coleção de fatos, informação já pressupõe a organização e o processamento desses dados. Portanto, o conhecimento implica na aplicação da informação para resolução de problemas ou para a administração de eventos pelas pessoas e organizações.

Na percepção de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. É uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento está relacionado à ação e sempre tem algum fim. Conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado, sendo específico ao contexto e relacional. Por fim, conhecimento é “crença verdadeira justificada”, ou, ainda, é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”.

A gestão do conhecimento é basicamente o processo de extrair, transformar e difundir o conhecimento por toda a empresa, de forma que possa ser compartilhado e reutilizado. O ciclo de gestão do conhecimento prevê as seguintes etapas: criação, captura, depuração, armazenamento, administração e difusão do conhecimento (TURBAN, McLEAN e WETHERBE, 2004). Ainda segundo os autores, a gestão do conhecimento é baseada na aprendizagem organizacional e na memória organizacional que se referem à transformação e à passagem do conhecimento entre as pessoas nas organizações. Isso ocorre quando as pessoas colaboram entre si, trocando idéias, ensinando e aprendendo.

No estudo sobre conhecimento, estratégia e a teoria da firma, Liebeskind (1996) argumenta que as empresas têm capacidades institucionais que as habilitam a proteger o conhecimento da expropriação e imitação. Dessa forma, explica o autor que isto acontece mais eficientemente e com menor custo do que a proteção legal disponível no mercado. Afirma, ainda, que a proteção do conhecimento na empresa deve ser avaliada cuidadosamente pelo seu custo-benefício. Antes de mais nada a empresa deve decidir qual conhecimento deve ser protegido e qual não. Depois, deverá ser decidido qual mecanismo ou qual combinação de mecanismos deverão ser usados para proteger o conhecimento que realmente tem valor estratégico. Algumas formas de proteção do conhecimento mencionadas pelo autor referem-se a direitos de propriedade (patentes), regras de conduta de funcionários, *job design*, premiação por tempo de serviço (incentivos de longo prazo), entre outros.

O conhecimento e a gestão envolvem ativos intangíveis que, na versão de Kaplan e Norton (2004), são definidos como sendo o conhecimento existente para criar vantagem diferencial, ou, ainda, capacidades dos empregados da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes. Os ativos intangíveis abrangem itens diversos como patentes, direitos autorais, conhecimentos da força de trabalho, liderança, sistemas de informação e processos de trabalho. De modo geral, os ativos intangíveis podem ser classificados em três grandes grupos:

- Capital humano: compreende as competências estratégicas das pessoas, a disponibilidade de habilidades, talento e conhecimento para executar as atividades requeridas pela estratégia;
- Capital da informação: compreende as informações estratégicas, disponibilidade de sistemas de informação, de infra-estrutura e de aplicativos de gestão do conhecimento necessários para suportar a estratégia;
- Capital Organizacional: compreende a **cultura**, conscientização e internalização da missão, visão e valores comuns necessários para executar a estratégia; a **liderança**, disponibilidade de líderes qualificados, em todos os níveis hierárquicos, para impulsionar as organizações na execução das estratégias; o **alinhamento** das metas e incentivos com a estratégia em todos os níveis hierárquicos e o **trabalho em equipe** pelo compartilhamento dos conhecimentos e recursos das pessoas com potencial estratégico.

Medir o valor de ativos intangíveis é um desafio dos mais interessantes para os administradores. Em muitas empresas, o *know-how* de funcionários, os sistemas de tecnologia da informação e a cultura organizacional valem muito mais do que os ativos tangíveis. Diferentemente de ativos financeiros e físicos, os intangíveis são difíceis de imitar para a concorrência, o que torna uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável. Se soubesse calcular o valor de ativos intangíveis, um executivo poderia avaliar e gerir a posição competitiva da empresa com muito mais facilidade e precisão (KAPLAN e NORTON, 2004).

O ambiente da era da informação, tanto para organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração de ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Os ativos intangíveis permitem à empresa desenvolver relacionamentos que mantenham clientes existentes e fazem com que sejam atendidos novos segmentos de clientes e áreas de mercado com eficácia e eficiência. Permitem que a empresa lance novos produtos e serviços com características de inovação, sendo desejados pelos seus clientes. A gestão dos ativos intangíveis faz com que a empresa produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos, mobiliza as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e agilidade de resposta, utilizando tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

Os Critérios para Excelência definidos pela FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2004) definem que o capital intelectual de uma organização é o conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos geradores do diferencial competitivo e que agregam valor à organização. O capital intelectual pode abranger, entre outros:

- Ativos de Mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, canais de distribuição, franquias, etc.;
- Ativos Humanos: compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para a organização por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimentos, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma

coletiva e dinâmica;

- Ativos de Propriedade Intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar à organização benefícios tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs*, etc.;
- Ativos de Infra-Estrutura: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como sistema de informação, métodos gerenciais,, bancos de dados, etc.

Em se tratando de gerir conhecimentos, faz-se necessário, num primeiro momento, verificar quais são as propriedades mais importantes do conhecimento sob o ponto de vista do dirigente. Segundo Pérez López (1991) apud Muñoz-Seca e Riverola (2004), o conhecimento tem quatro propriedades principais:

- Volatilidade: por estar armazenado na mente das pessoas. O conhecimento evolui e permanece nas pessoas, sendo que ao perder um especialista, a empresa pode estar perdendo seu conhecimento acumulado;
- Desenvolvimento por aprendizagem: o processo de desenvolvimento do conhecimento é baseado na aprendizagem, configurando-se, portanto, numa variável essencial para sua gestão eficiente. A aprendizagem é, também, um mecanismo de melhora pessoal, que depende das experiências que cada pessoa vai encontrando e acumulando;
- Transformação por impulso da motivação: a motivação para a utilização do conhecimento é essencial para o uso do conhecimento adquirido na solução de problemas e interação com o ambiente da organização;
- Transferência sem perda: funciona como um mecanismo de compra e venda, podendo ser repassado, portanto. Transfere-se ao “comprador” a capacidade de resolução de problemas existente no “vendedor”. Essa propriedade suscita o entendimento do conhecimento como um ativo das organizações.

Os autores Muñoz-Seca e Riverola (2004) comentam, por sua vez, que a verdadeira natureza da gestão do conhecimento está nesta ser a implantação de um sistema de melhoria permanente, configurando-se num sistema a mais dentre os múltiplos sistemas que devem funcionar em toda a empresa. Observam, ainda, que não substitui nenhum dos sistemas clássicos, com exceção do sistema da qualidade,

o qual a gestão do conhecimento transcende e esclarece. Não se trata de um novo enfoque para a empresa, nem uma filosofia de gestão. Trata-se de um conjunto de elementos que asseguram a melhor utilização de um ativo que sempre esteve presente na empresa, mas que, finalmente, está sendo reconhecido como um recurso fundamental para a mesma e que procura garantir sua utilização para a melhoria constante da produtividade e competitividade da empresa.

Este conceito de complementaridade da gestão do conhecimento ao sistema de gestão da qualidade é explorado neste trabalho de pesquisa pelo aproveitamento dos conhecimentos explícitos contidos no sistema de gestão da qualidade da organização pesquisada.

Quanto ao conhecimento e sua gestão, portanto, para fins dessa pesquisa,, entende-se como a dinâmica dos dados, das informações, e sua aplicação estratégica na organização, transformados em planos e em ações que visam a boa consecução dos seus objetivos.

3.2 ESTRATÉGIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Considerando que as organizações estão vivendo uma nova situação posterior à era industrial, qual seja a era da informação, em que as mudanças são uma constante e a necessidade de inovação, flexibilidade e agilidade são cada vez mais importantes para seu sucesso, considera-se o conceito de estratégia como sendo a representação de uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operações estável. É uma concepção de organização, de como esta se ajusta continuamente ao ambiente em que está inserida (MINTZBERG, 1983 apud PAIVA, CARVALHO Jr. e FENSTERSEIFER, 2004, p. 40).

Kaplan e Norton (1997) identificam e citam os principais aspectos de uma visão mais emergente de estratégia:

- As estratégias são incrementais e surgem ao longo do tempo;
- As estratégias pretendidas podem ser superadas pela realidade;
- A formulação e a implementação da estratégia se confundem;
- As idéias estratégicas podem surgir em todos os setores da organização;
- A estratégia é um processo.

Os mesmos autores, ao descreverem a estratégia em ação, enfatizam que as empresas da era da informação estão baseadas em um novo ambiente operacional que compreende:

- a) Processos interfuncionais: as empresas da era industrial especializavam-se na produção, compras, distribuição, marketing e tecnologia para buscar vantagem competitiva. Na era da informação os processos de negócios integrados abrangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos;
- b) Ligação com cliente e fornecedores: enquanto na era industrial as empresas mantinham clientes e fornecedores a uma distância segura, na era da informação as empresas integram processos de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam puxadas pelos pedidos dos clientes, agregando valor pelas melhorias em custos, qualidade e tempos de resposta;
- c) Segmentação de clientes: os produtos padronizados da era industrial dão lugar aos produtos e serviços customizados para atender aos diversos segmentos de clientes;
- d) Escala global: as empresas da era da informação devem combinar as eficiências e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais;
- e) Inovação: os ciclos de vida dos produtos estão cada vez mais diminuídos, a empresa precisa competir num ambiente de rápida inovação tecnológica, dominando a arte de prever as necessidades futuras de seus clientes, idealizando produtos e serviços radicalmente inovadores;
- f) Trabalhadores do conhecimento: enquanto na era industrial havia a distinção entre quem pensa e quem faz, agora os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas da era da informação.

Mais adiante, Kaplan e Norton (2004) afirmam que uma estratégia bem sucedida, com resultados notáveis, envolve três componentes: descrição da estratégia, mensuração da estratégia e gestão da estratégia. A filosofia dos três componentes é simples: não se pode gerenciar (gestão da estratégia) o que não se

pode medir (mensuração da estratégia) e não se pode medir o que não se pode descrever (descrição da estratégia).

Hansen et al. (1999) propõe que, a partir da análise de suas próprias estratégias competitivas, as organizações podem adotar diferentes estratégias de gestão do conhecimento, quais sejam: codificação ou personalização. A adoção de uma ou outra estratégia determinará os investimentos em tecnologia de informação. A estratégia de codificação focaliza o uso de tecnologia de informação, procurando codificar e armazenar conhecimentos relevantes de forma a deixá-los disponíveis a qualquer pessoa da organização em bancos de dados ou similares. De outro lado, a estratégia de personalização vê o conhecimento como fortemente atrelado ao indivíduo que o criou e é compartilhado pelo contato direto de pessoa para pessoa e, neste caso, a tecnologia de informação serve para facilitar esse compartilhamento.

Muñoz-Seca e Riverola (2004) adotam o critério de que, em última instância, toda e qualquer estratégia na organização deve estar associada a um fim maior que é o de sobrevivência indefinida. A definição de uma estratégia é, portanto, um exercício que engloba todas as áreas da organização, sendo abrangente e dinâmico ao ponto de envolver a estrutura de operações nos diferentes processos organizacionais.

A partir desses referenciais, considera-se que a estratégia é a própria gestão da organização que, embasada em seus próprios conhecimentos ou em conhecimentos externos, consegue moldar-se às diferentes realidades que enfrenta. A estratégia está nos planos, nas ações e nas perspectivas da organização, fazendo parte de seu meio, de sua cultura, de sua filosofia e de seu comportamento enquanto organização. A estratégia pode estar associada ao sucesso ou ao fracasso da organização, e, dessa forma, pode ser acertada ou equivocada, respectivamente. Mas sempre estará associada ao modo de enxergar as situações que a organização enfrenta.

Portanto, nesta pesquisa, são considerados os conceitos de estratégia descritos, mais especificamente voltados à gestão do conhecimento, e suas implicações para o posicionamento de resultado e de perspectivas da organização selecionada.

3.2.1 Competitividade e Diferenciação Estratégica

Nos estudos de Collins e Porras (1995) para evidenciar o que distingue as empresas consideradas visionárias em relação a empresas de comparação, os autores destacam que a preservação do núcleo e o estímulo ao progresso são o que diferenciam as empresas de sucesso. O método se encaixa em cinco categorias:

- Metas audaciosas: compromisso com metas e projetos desafiadores, audaciosos e normalmente arriscados em direção aos quais a empresa visionária canaliza seus esforços estimulando o progresso;
- Culturas de devoção: ótimos locais de trabalho apenas para aqueles que compram a ideologia central. Aqueles que não se adaptam à ideologia são eliminados como um corpo estranho. Isso visa preservar o núcleo;
- Tentar várias coisas e aplicar o que deu certo: altos níveis de ação e experiência (conhecimento acumulado), que produzem caminhos novos e inesperados para o progresso e permitem que a empresa visionária evolua.
- Gerentes treinados internamente: promoções internas, levando aos níveis superiores apenas aqueles que tenham passado um bom tempo mergulhados na ideologia central da empresa, preservando seu núcleo;
- Nunca é suficiente: processo contínuo de auto-aperfeiçoamento com o objetivo de sempre fazer cada vez melhor, estimulando o progresso.

Na atualidade, as exigências dos clientes e acionistas por melhores resultados são cada vez mais prementes. Neste atual ambiente de negócios, altamente complexo, os passos necessários para obtenção dos resultados almejados já não são tão claros. Embora os sistemas de mensuração devam ser capazes de revelar as causas de um desempenho inadequado, eles não se adaptam às realidades com que hoje se defrontam as empresas. Ainda fornecem aos administradores pouco mais do que indicadores financeiros conseqüentes e uma lista desconexa de números sobre o desempenho. As empresas de “processos” empenham-se para institucionalizar o sucesso, por meio do planejamento de métodos de trabalho de alto desempenho. Definindo-se **processo** como um grupo organizado de atividades correlatas que, em conjunto, cria um resultado de valor para os clientes, tem-se, no processo, em associação a clientes e resultados, o triângulo principal das organizações de alto desempenho (HAMMER, 2001).

Oliveira Júnior (1999) ao estudar o conhecimento da empresa como uma fonte de vantagem competitiva, afirma que o sucesso da empresa é consequência de sua habilidade no desenvolvimento contínuo de competências essenciais que irão sustentar sua competitividade ao longo do tempo. Competências essenciais são entendidas como conjuntos de conhecimento que diferenciam uma empresa estrategicamente. A empresa deve descobrir, desenvolver, compartilhar e atualizar o conhecimento que sustenta as atuais e futuras competências essenciais. A administração do conhecimento, por meio de processos de criação e integração de conhecimento, é uma forma de executar essa tarefa.

Os critérios competitivos podem ser classificados em dois tipos básicos: os critérios “qualificadores”, que são aqueles que devem estar presentes em um patamar mínimo exigido pelo mercado, e os critérios “ganhadores de pedido”, que são aqueles que devem oferecer um desempenho melhor do que o da concorrência para aumentar a competitividade da empresa e ganhar mercado. (PAIVA, CARVALHO Jr. e FENSTERSEIFER, 2004).

O modelo proposto por Porter (1992) menciona a existência de critérios competitivos que podem ser adotados pelas organizações como estratégia de vantagem competitiva. Basicamente, uma empresa pode adotar a estratégia do menor custo ou a estratégia da diferenciação. Os critérios competitivos possíveis, segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004) são cinco e estão diretamente alinhados e integrados com as estratégias competitivas genéricas de Porter. Salienta-se que os critérios podem ocorrer simultaneamente, em maior ou menor grau, ou, ainda, ter um único critério como base da vantagem competitiva da organização:

- **Estratégia de baixo custo:** ao valorizar este critério competitivo, a organização deve buscar reduzir seus custos ao máximo visando à adoção de preços mais baixos. Para efetivar a estratégia de baixo custo, as organizações podem se utilizar de conceitos básicos que são economias de escala, a curva de experiência, a produtividade e, mais atualmente, a variedade de produtos. A estratégia de baixo custo é um critério competitivo importante para produtos tipo *commodities* ou com pouca diferenciação entre si. A melhoria de desempenho nessa estratégia pode ser buscada por melhorias de processo, melhorias na qualificação da mão de obra e por avanços tecnológicos em equipamentos e em gestão;

- **Estratégia de diferenciação pela qualidade:** refere-se a uma ou mais de uma das oito dimensões da qualidade que podem ser adotadas pela organização como diferenciação competitiva que são o desempenho (performance), características secundárias, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços agregados, estética e qualidade percebida.
- **Estratégia de diferenciação pela flexibilidade:** refere-se à capacidade da organização de se adaptar às diferentes situações e demandas. A flexibilidade pode ser de diferentes tipos: novos produtos, *mix* de produtos, volume de produção e entrega;
- **Estratégia de diferenciação pelo desempenho de entrega:** refere-se à capacidade da organização quanto à confiabilidade de entrega (entregar o produto ou serviço no prazo certo) e quanto à velocidade de entrega (entregar o produto de forma ágil e mais rápido que os concorrentes);
- **Estratégia de diferenciação pela inovação:** este critério tem implicação com os demais critérios competitivos, podendo aparecer em qualquer um dos anteriores. Basicamente a inovação pode acontecer em produtos ou em processos e refere-se à capacidade da organização em gerar mudanças ou melhorias (produtos ou processos) com o objetivo de alcançar futuras vantagens competitivas.

O efeito da vantagem competitiva é a capacidade da organização obter e manter a satisfação do cliente. O cliente percebe os resultados de sua decisão de compra ao associar-se à empresa durante o processo de interação com seu produto ou serviço (MUÑOZ-SECA e RIVEROLA, 2004). Os autores destacam, ainda, dois aspectos de relevância associados ao conceito de competitividade. O primeiro é que, a competitividade é uma noção relativa, ou seja, a empresa está em maior ou menor vantagem competitiva dependendo de quanto melhor ou pior, respectivamente, é seu produto ou serviço em relação aos concorrentes. Este grau de comparação, portanto, é uma opção da empresa ao escolher como referencial um ou outro concorrente ou ambiente competitivo. O fato de escolher ser “a melhor” ou “fazer o que o concorrente não faz” pode trazer alguns riscos, segundo os autores. A empresa pode estar fazendo um pouco melhor e não muito melhor que os competidores e permanecer em uma situação de igualdade ou, ainda, se o concorrente não faz, poderá ser porque o cliente não valoriza.

O segundo aspecto relevante quanto à competitividade é o seu caráter dinâmico, uma vez que, em sendo a competitividade a luta pela sobrevivência, as empresas evoluem, crescem ou morrem por seleção natural. Isso faz com que o cenário esteja em constante mutação e as vantagens competitivas de hoje, podem não ser mais verdadeiras amanhã. O desenvolvimento das comunicações, por exemplo, fez aumentar muito a dificuldade de se manter no tempo as vantagens competitivas. Vantagens competitivas baseadas em barreiras, como outro exemplo,, tornaram-se, cada vez mais, pouco duradouras.

Os conceitos de competitividade relacionados ao tema: **gestão do conhecimento** são explorados nesta pesquisa para facilitar o entendimento dos conhecimentos que a organização estudada adota enquanto competências e fontes de vantagem competitiva em relação ao seu ambiente.

Outro conceito importante quanto à competitividade das organizações diz respeito à inteligência competitiva que também está relacionada com a área de gestão do conhecimento. Lesca (1996) descreve inteligência competitiva como o processo informacional através do qual a organização realiza a escuta antecipativa dos sinais fracos do seu ambiente sócio-econômico, com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir riscos ligados à incerteza. Menciona, ainda, que, o objetivo da inteligência competitiva é informar aos responsáveis pela empresa o tema das mudanças que se produzem no contexto ou ambiente organizacional, alertando antecipadamente os obstáculos que podem surgir no caminho de sobrevivência e de transformação da empresa e sobre as oportunidades que a empresa poderá escolher para consolidar a sua situação e para que a mesma se desenvolva.

Atividades de coleta de informações sobre concorrentes fazem parte da inteligência competitiva, alavancando o desempenho com melhor conhecimento do mercado, aperfeiçoando as relações internas e aumentando a qualidade do planejamento. Existem inúmeras tecnologias utilizáveis na coleta de informação competitiva que, segundo Turban, Mclean e Wetherbe (2004) vão desde a internet até o reconhecimento de caracteres ópticos. Ter a informação sobre os concorrentes pode fazer a diferença entre ganhar ou perder uma guerra nos negócios. A área acadêmica, que desenvolve esses processos e utiliza métodos específicos, trata com informações e conhecimentos públicos, evitando totalmente ser confundida com procedimentos antiéticos utilizados pela espionagem industrial.

As orientações de inteligência competitiva são aproveitadas nesta pesquisa como suporte à área de gestão do conhecimento e conforme as proposições de Muñoz-Seca e Riverola (2004) que sugerem uma avaliação competitiva de conhecimentos. Esta parte do método proposto pelos autores determina a avaliação dos conhecimentos das organizações em relação ao seu entorno que pode ser definido em diferentes âmbitos, desde o principal concorrente, até o cenário mundial em que está inserida a organização. A finalidade é de permitir a determinação dos conhecimentos que tornam a organização, estrategicamente, em situação de vantagem.

Conforme essas definições de vantagem competitiva e diferenciação estratégica, esta pesquisa pretendeu evidenciar como a organização selecionada tem se posicionado estrategicamente, baseada no conhecimento gerado, acumulado e disponibilizado. A pesquisa quis evidenciar, ainda, se seus diferenciais estão identificados e quais são eles, permitindo, assim, uma análise das vantagens competitivas observadas a partir da gestão do conhecimento.

3.2.2 O Ambiente Competitivo da Unidade de Negócios Estudada

Utilizando o modelo proposto por Porter (1992) quanto às forças competitivas de uma organização, passa-se a analisar o ambiente competitivo da unidade de negócios em estudo.

3.2.2.1 Novos Entrantes

As barreiras a novos entrantes são fortes, uma vez que os produtos produzidos requerem um investimento em maquinário e ferramental considerável para produção de itens de baixo valor agregado. Ou seja, o investimento na produção deste tipo de produto somente se justifica com a produção em escala e com uma associação de itens. Por exemplo: a compra de uma enxada normalmente está associada a vários modelos do produto e à compra de uma foice ou pá. Por complementaridade o novo entrante deveria produzir vários modelos de uma série de produtos, o que dificultaria sobremaneira sua iniciação na atividade.

3.2.2.2 Concorrentes

Uma das maiores dificuldades da empresa é a disputa de mercados com concorrentes que não estão preocupados com a diversificação, são especialistas e, em muitos casos, não têm o peso da tecnologia e do cumprimento de obrigações legais e fiscais.

Outro aspecto é que a concorrência se dá com competidores diferentes para cada ramo de atuação: Ferramentas para agricultura têm um concorrente forte que produz enxadas, outros dois que produzem pás, outro que produz picaretas e assim por diante. Ferramentas para jardinagem têm concorrentes expressivos em pequenas ferramentas, outro em cortadores de grama, outro em sistema de irrigação para jardim, etc. Desta forma, a competição é com concorrentes específicos por produto ou linha de produtos. Pela maior especialização e pelo menor porte estas empresas concorrentes representam uma ameaça “localizada” em determinados momentos e para determinados produtos. Esse aspecto, porém, também pode ser entendido como uma vantagem competitiva da empresa, pois possibilita apresentar ao cliente uma solução completa de produtos – programa de fabricação –, fazendo com que ele não tenha que se preocupar com a compra de diversos fornecedores para atender sua demanda.

3.2.2.3 Fornecedores

Dado aos volumes comprados, a UN, normalmente, tem um grande poder de barganha com fornecedores. A exceção ocorre na compra do aço que é adquirido, em sua grande maioria, de apenas dois fornecedores nacionais. Neste caso, o fornecimento é praticamente um monopólio e a negociação em preço é ditada pelo fornecedor. Isto, apesar da excelente parceria com estes fornecedores no que tange, por exemplo, à confiabilidade, qualidade intrínseca e rapidez de fornecimento.

Outro forte argumento de barganha para a empresa é a sua absoluta credibilidade no mercado, tendo seus compromissos religiosamente cumpridos.

Também existe o aspecto de respaldo ao fornecedor, que agrega valor ao seu *portfolio* de clientes pelo fornecimento para a UN. Seu renome no mercado como uma empresa exigente traduz-se em prestígio para seus fornecedores.

3.2.2.4 Substituição

Os produtos substitutos, neste ramo de atividade, não chegam a ser uma ameaça, pois são produtos muito tradicionais e que, dificilmente, podem ter grandes novidades, seja de aplicação, design ou materiais. Uma enxada, por exemplo, tem características inalteradas desde há muito tempo. No segmento de ferramentas para jardinagem existe a possibilidade de produtos alternativos e, principalmente, de novos materiais como é o caso do plástico, entre outros. Um produto importante do *portfolio* que está notoriamente sendo substituído é a foice pela utilização das chamadas roçadeiras costais motorizadas e os herbicidas. Estes últimos, amplamente desenvolvidos pela indústria química voltada ao segmento agrícola, podem ser substitutivos, também, para as enxadas utilizadas em capina manual.

3.2.2.5 Clientes

A negociação com clientes tem diferentes enfoques:

- Os clientes pequenos, varejistas, normalmente têm a UN como uma excelente oportunidade de negócios ao adquirirem uma gama bastante completa, de produtos de qualidade, de um único fornecedor;
- Quanto a clientes maiores, como os atacados e distribuidores, o principal argumento é preço e nem sempre a gama de produtos ou a qualidade. Neste caso representam para a UN a possibilidade de negócios de grandes quantidades, mas de poucos itens;
- Por último vêm as grandes redes de supermercados e *homecenters* em que as quantidades não são grandes, mas de uma boa diversidade de produtos, porém, onde existem as maiores exigências quanto à participação com verbas de publicidade, descontos, etc.

O estudo das forças competitivas da organização pesquisada permite situá-la em seu ambiente competitivo para melhor compreensão dos conhecimentos que serão levantados neste trabalho de pesquisa, com base nas proposições do modelo de Muñoz-Seca e Riverola (2004). Segundo os autores, esses conhecimentos, após validação e agrupamento, traduzem-se em competências da organização.

A seguir, passa-se a apresentar alguns referenciais teóricos quanto à criação do conhecimento e aprendizagem organizacional.

3.3 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram uma teoria para a criação do conhecimento organizacional, baseada na distinção entre conhecimento tácito e explícito e nas dimensões epistemológica e ontológica. O segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito.

Na dimensão ontológica, o conhecimento só é criado por pessoas, sendo que uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização deve apoiar os indivíduos criativos e lhes proporcionar contextos para a criação de conhecimento. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização.

Pela dimensão epistemológica distingue-se o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito, também chamado codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

O modelo de aquisição de conhecimento por aprendizagem descrito por Wiig e Wiig (1999) afirma que todo modelo de aprendizagem consiste de quatro partes principais:

- a) Uma categoria de linguagem ou outro meio de comunicação estruturado que define o objetivo do aprendizado, ou seja, o conteúdo que será transferido;
- b) O ambiente de aprendizado, que proporciona o material de conhecimento a quem vai aprender;
- c) Uma estratégia de aprendizado que orienta o novo material de conhecimento para as hipóteses e prioridades de conhecimento;
- d) Um critério de sucesso que define aceitabilidade e correspondência entre a conjectura de quem aprende e o material ensinado;

Os autores afirmam que um processo de aprendizagem efetivo proporciona satisfação apropriada e prepara o aprendiz a funcionar inteligentemente em tarefas futuras. Isso inclui interpretação e seleção apropriada de novas informações a serem internalizadas, despertar de curiosidade e inovação, procura de conhecimento através de descoberta e experimentação e, ainda, construção de conhecimento e

entendimento em muitos outros meios.

Segundo Argyris (2001), aprendizagem é um processo no qual as pessoas descobrem um problema, elaboram uma solução desse problema, aplicam a solução e avaliam o resultado, o que conduz ao descobrimento de novos problemas. O processo de aprendizagem é um mecanismo de melhoria pessoal e é também o resultado de todas as experiências que a pessoa encontra e acumula em seu crescimento.

Aprendizagem só pode ser assim considerada se realmente se refletir em ação, ou seja, aprende-se somente se houver mudança de comportamento na maneira de decidir do indivíduo. A aprendizagem, portanto, é gerada pelo mecanismo de solução de problemas (MUÑOZ-SECA e RIVEROLA, 2004).

Os conceitos descritos de criação do conhecimento e aprendizagem organizacional são observados nessa pesquisa para obter, na organização selecionada, como o conhecimento é gerado e transmitido entre as pessoas e se essa geração e transmissão de conhecimento, configurando-se em aprendizagem, traz vantagem competitiva à empresa.

Partindo do pressuposto básico de que os problemas levam à resolução de problemas e esta à aprendizagem, a existência de problemas é essencial a esse processo. Os problemas não acontecem em ambientes estáveis e sim em ambientes de mudança. Ambientes de mudança são entendidos como oportunidades de inovação e geração de novos problemas. Os conceitos de inovação relacionados à gestão do conhecimento são discutidos a seguir.

3.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A INOVAÇÃO

A sustentação da vantagem competitiva exige que as organizações inovem continuamente para criar novos produtos, serviços e processos. A inovação bem sucedida impulsiona a conquista, o crescimento e a fidelização dos clientes e o aumento dos resultados. Sem inovação, a proposição de valor da empresa pode, eventualmente, ser imitada, resultando em competição apenas no preço, por produtos e serviços agora *comoditizados* (KAPLAN e NORTON, 2004).

Segundo Zawilslak (2004) inovação pode ser considerada como toda e qualquer solução em produtos, processos, serviços, gestão, relações estratégicas, sistemas, ativos, benefícios, etc., que agregue valor e que seja economicamente

viável. A empresa deve buscar informações no ambiente competitivo para, com seu conhecimento prévio e com criatividade, desenvolver novas soluções, criando valor e de modo a manter ou ampliar sua posição no mercado de forma lucrativa. Inovação, portanto, pressupõe a existência desse três elementos: informação, conhecimento e criatividade.

As empresas criam considerável vantagem competitiva quando são capazes de lançar no mercado produtos inovadores, compatíveis com as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, com rapidez e eficiência, sendo que a capacidade de inovação excepcional determina os líderes setoriais. Para Kaplan e Norton (2004), a gestão da inovação inclui quatro importantes processos:

- Identificar oportunidades de novos produtos e serviços, visando antecipar-se às futuras necessidades dos clientes e descobrir e desenvolver novos produtos e serviços mais eficazes e/ou mais seguros;
- Gerenciar o portfólio de pesquisa e desenvolvimento para destacar-se ativamente nas inovações e no posicionamento, desempenho e rentabilidade em relação aos clientes, para ampliar a atual plataforma de produtos para mercados novos existentes e, ainda, para estender o portfólio de produtos;
- Projetar e desenvolver novos produtos e serviços para gerenciar o portfólio de projetos, para reduzir a duração do ciclo de desenvolvimento e para gerenciar o custo do ciclo de desenvolvimento;
- Lançar novos produtos e serviços no mercado para que seja feito de modo rápido, eficaz e pensado em termos de *marketing*, distribuição e vendas.

Os Critérios de Excelência definidos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2004) baseiam-se em uma série de valores organizacionais comuns às empresas bem sucedidas. Dentre esses valores está a inovação sob o argumento de que as empresas não se podem estagnar e precisam estar sempre na vanguarda, gerando idéias originais que se incorporem continuamente aos seus processos e produtos. Segundo esses critérios, a inovação não está somente associada à velocidade requerida em ambientes altamente competitivos e, sim, deve estar presente em soluções simples ou complexas, sistêmicas ou não, advindas de simples observação ou de complexas análises. A inovação não deve estar restrita somente às áreas de pesquisa e desenvolvimento, mas deve abranger todos os aspectos dos processos e do negócio. A inovação, que vem da criatividade e do

conhecimento, deve estar presente na capacidade de reação aos estímulos externos e internos, com originalidade, de modo a gerar resultados favoráveis na busca da excelência do desempenho e da competitividade.

A inovação pode ser entendida, simplesmente, como fazer coisas novas, ou antigas, de forma nova, e a inovação é, também, condição suficiente para a existência de problemas. A maior parte das inovações que acontecem numa empresa estão na forma como se desenvolvem algumas operações simples, como pequenas mudanças sem grandes efeitos sobre a vida das pessoas, por elas afetadas. Uma organização que não inova não tem problemas. Não inovar é simplesmente não fazer nada de novo. Do conhecido, do estável, não surgem problemas e, portanto, não se produzem inovações (MUÑOZ-SECA e RIVEROLA, 2004).

Neste trabalho de pesquisa, a inovação, segundo os referenciais ora apresentados, é considerada para observar como é desenvolvido o processo de inovação na empresa selecionada. Pretendeu-se identificar se esse processo tem fundamentos estratégicos, econômicos ou de outra ordem e se têm como pressuposto que o conhecimento possa contribuir para gerar inovação na empresa.

Os conceitos abordados de estratégia, conhecimento e gestão, vantagem competitiva e diferenciação estratégica, criação do conhecimento e aprendizagem organizacional e, ainda, inovação, permitiram estruturar esta pesquisa quanto à gestão do conhecimento na organização selecionada. Para tanto, foi adotada a metodologia descrita a seguir.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Passa-se, a seguir, a descrever a metodologia utilizada neste trabalho de pesquisa. A pesquisa teve como base um estudo de caso de caráter exploratório.

Para a apresentação da metodologia e melhor compreensão do que se pretende, estruturaram-se quadros-síntese com os principais elementos de cada atividade, conforme segue. Adotou-se como referencial conceitual os estudos de Muñoz-Seca e Riverola (2004), que prevêm o diagnóstico de conhecimentos como base para a aplicação da gestão do conhecimento em busca de resultados para as organizações.

O método proposto pelos autores prevê duas partes distintas. Na primeira parte é feito o diagnóstico dos conhecimentos, sua análise competitiva e, por fim, a identificação de competências. A segunda parte é a aplicação dos conhecimentos para melhorias dos momentos da verdade, composto de diversas etapas de ações que se sucedem. Neste estudo foi desenvolvida somente a primeira parte do método, não tendo sido abordadas as etapas seguintes da segunda parte porque dependeria de ações concretas e práticas na UN com a aplicação do método propriamente dito e essas ações são focadas nos chamados momentos da verdade que dependem da interação com clientes. A UN, conforme descrito mais adiante na parte de contextualização do capítulo 5, não tem contato direto com o cliente.

1ª FASE – INVENTÁRIO DE CONHECIMENTOS (IC)

Nesta primeira fase da pesquisa procedeu-se o levantamento dos conhecimentos da Unidade de Negócios pesquisada a partir de seus processos, segundo indicação dos autores, por facilitarem a estruturação do inventário, uma vez que as operações elementares para implantar o processo contêm, em si mesmas, os conhecimentos desejados.

ATIVIDADE(S)	OBJETIVO(S)	RECURSO(S)	FONTE(S)	RESULTADO(S)	MÉTODO
1 Definição dos processos e subprocessos a serem pesquisados (Processos críticos)	Levantar e decompor os principais processos e subprocessos da Unidade de Negócios (UN)	Análise dos sistemas de gestão	Processos internos da UN constantes em seu sistema de gestão da qualidade	Tabelas de processos e subprocessos	Levanta-mento

Figura 1 – Quadro das atividades da primeira fase da pesquisa – Inventário de conhecimentos

(CONTINUAÇÃO)

ATIVIDADE(S)	OBJETIVO(S)	RECURSO(S)	FONTE(S)	RESULTADO(S)	MÉTODO
2 Listagem dos conhecimentos por processos	Inventariar os conhecimentos da UN	Busca e análise nos recursos e documentos internos da UN	Dados internos da UN: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento Estratégico ▪ Sistema de Gestão da Qualidade ▪ ERP ▪ BSC ▪ Gerenciador de Projetos 	Listas de conhecimentos por processos e subprocessos	
3 Validação da coerência interna do inventário de conhecimentos	Definir a carteira de conhecimentos da UN	Entrevistas com os principais gestores da UN	Experiências e conhecimentos acumulados dos gestores	Lista de conhecimentos validada	

Figura 1 – Quadro das atividades da primeira fase da pesquisa – Inventário de conhecimentos

A validação do inventário de conhecimentos foi realizada através de entrevistas com os principais gestores da UN conforme descrito no protocolo a seguir.

As entrevistas foram efetuadas com os seis principais gestores da Unidade de Negócios – diretor superintendente, diretor administrativo, gerente de suprimentos, gerente de vendas, gerente de produção e gerente de RH. Justificou-se a escolha desses gestores por seu posicionamento hierárquico e por se tratarem dos que detêm, em maior importância, o poder de decisão estratégica da UN e maior representatividade sobre os conhecimentos da organização.

Utilizaram-se para esse processo as orientações de Muñoz-Seca e Riverola (2004) e o desenvolvimento por fases conforme segue.

PROTOCOLO DA PRIMEIRA ETAPA DAS ENTREVISTAS

Esta primeira fase das entrevistas teve por finalidade:

- Validar o inventário de conhecimentos levantado previamente pelo pesquisador;
- Oportunizar a identificação de outros conhecimentos existentes e ainda não relacionados;

- Oportunizar o levantamento de conhecimentos faltantes (*gaps*) na Unidade de Negócios;

As atividades desta primeira fase das entrevistas consistiram nos seguintes passos:

ATIVIDADE	REALIZADA POR
1. Relacionar os conhecimentos por processos e	Pesquisador
2. Validar os conhecimentos identificados	Entrevistados
3. Levantar outros tipos de conhecimentos que não	Entrevistados
4. Identificar <i>gaps</i> de conhecimentos relacionados	Entrevistados

Figura 2 – Quadro das atividades da primeira etapa das entrevistas

A validação dos conhecimentos mencionada no item 2 das atividades da entrevista foi realizada utilizando escala de Likert para determinar a relevância do conhecimento listado da seguinte forma:

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Indiferente
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

Nas atividades 3 e 4 foram utilizadas questões abertas, deixando a resposta livre aos entrevistados. As questões foram:

Questão 1 – No seu entendimento, considerando seus processos e subprocessos, quais conhecimentos a Unidade de Negócios detém e que não foram mencionados?

Questão 2 – No seu entendimento, considerando seus processos e subprocessos, quais conhecimentos a Unidade de Negócios não detém e seriam importantes para aumentar sua competitividade?

As entrevistas foram conduzidas pelo próprio pesquisador e registradas por pessoa convidada, a secretária executiva da organização, que tomava nota dos depoimentos apontados pelos entrevistados.

Depois de completadas as entrevistas desta primeira fase, procedeu-se a elaboração da listagem de conhecimentos validados nas entrevistas, consolidando com os conhecimentos mencionados como ainda não apontados pelo pesquisador. Por fim, elencou-se os conhecimentos que foram sugeridos pelos entrevistados como conhecimentos faltantes e que poderiam melhorar o posicionamento competitivo da UN. Este trabalho de consolidação dos dados foi realizado pelo pesquisador.

2ª FASE – ANÁLISE COMPETITIVA DE CONHECIMENTOS (ACC)

Nesta segunda fase da pesquisa adota-se a metodologia de Análise Competitiva do Conhecimento, preconizada por Muñoz-Seca e Riverola (2004), com o objetivo de identificar aqueles conhecimentos existentes na Unidade de Negócios pesquisada e que podem proporcionar vantagem competitiva. Segundo os autores, a empresa que possui um conhecimento a um nível mais alto é capaz de fazer melhor uso dele, sendo mais rápida no seu uso, ou por meio de uma melhor contribuição para seu produto ou serviço. A metodologia ACC compara o nível de conhecimento interno da empresa com o nível de conhecimento no entorno que se define adequadamente para cada caso. Para fins dessa pesquisa, definiu-se o entorno como o ambiente competitivo nacional e internacional em que está inserida a Unidade de Negócios.

Esta fase contempla os conceitos de inteligência competitiva, conforme já mencionado anteriormente (item 3.2.1).

ATIVIDADE(S)	OBJETIVO(S)	RECURSO(S)	FONTE(S)	RESULTADO(S)	MÉTODO
4 Determinação dos conhecimentos necessários para a UN melhorar sua competitividade para sua evolução	Desenvolver reflexões sobre conhecimentos que poderiam gerar vantagem competitiva para a UN	Entrevistas com os principais gestores da UN	Experiências e conhecimentos acumulados dos gestores	Listagem de conhecimentos	Levantamento

Figura 3 – Quadro das atividades da segunda fase da pesquisa – Análise competitiva de conhecimentos

(CONTINUAÇÃO)

ATIVIDADE(S)	OBJETIVO(S)	RECURSO(S)	FONTE(S)	RESULTADO(S)	MÉTODO
5 Determinação do nível interno de conhecimento comparado com o ambiente competitivo da UN	Comparar a situação de conhecimentos da UN em relação ao seu entorno	Desenvolvimento da matriz ACC	Experiências e conhecimentos acumulados dos gestores	Matriz ACC	Análise
6 Estabelecimento da posição dos conhecimentos da UN	Situar em uma tabela os conhecimentos da UN: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competitivos ▪ Não competitivos e ▪ Indiferentes 	Desenvolvimento da matriz ACC	Análise dos resultados das entrevistas	Posicionamento dos conhecimentos da UN	

Figura 3 – Quadro das atividades da segunda fase da pesquisa – Análise competitiva de conhecimentos

Para o desenvolvimento desta segunda fase da pesquisa, bem como das fases seguintes, procedeu-se uma segunda rodada de entrevistas com os principais gestores da UN. Foram os mesmos gestores entrevistados na primeira fase e as entrevistas tiveram o seguinte protocolo.

PROTOCOLO DA SEGUNDA ETAPA DAS ENTREVISTAS

As entrevistas tiveram por finalidade fazer a Análise Competitiva de Conhecimentos (ACC), determinando o posicionamento estratégico dos conhecimentos inventariados.

Esta segunda fase das entrevistas consistiu na seguinte atividade:

ATIVIDADE	REALIZADA POR
1. Determinar o posicionamento estratégico de cada conhecimento confirmado na fase anterior	Entrevistados

Figura 4 – Quadro das atividades da segunda etapa das entrevistas

O posicionamento estratégico de cada conhecimento foi determinado por cada entrevistado através do preenchimento de uma matriz modelo conforme abaixo, solicitando-se aos entrevistados a comparação da posição da Unidade de Negócios em relação ao seu ambiente competitivo nacional e internacional, podendo considerar-se em uma situação de vantagem, desvantagem ou indiferença.

Conhecimentos da UN	Situação do Conhecimento em relação ao ambiente		
	Zona de Desvantagem	Indiferente	Zona de Vantagem
1) Conhecimento 1			
2) Conhecimento n			

Figura 5 – Quadro da análise competitiva de conhecimentos utilizada nas entrevistas

A forma de condução desta segunda fase das entrevistas observou o mesmo procedimento da primeira fase e com o mesmo universo de entrevistados, tendo sido secretariadas pela secretária executiva da UN para registros e anotações. Os entrevistados tiveram a oportunidade, nesta fase, de fazer a releitura dos conhecimentos listados na primeira fase das entrevistas classificados, então, como validados. Os dados das entrevistas foram consolidados pelo próprio pesquisador.

3ª FASE – IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (ICOM)

Nesta fase são relacionados os conhecimentos considerados mais competitivos, conforme levantamento das fases anteriores, estabelecendo um ranking dos conhecimentos da Unidade de Negócios, incluindo os conhecimentos que não haviam sido identificados inicialmente e que foram relacionados nas entrevistas. Em seguida é feito o agrupamento dos conhecimentos. Segundo os autores, esse agrupamento pode ser feito de maneira intuitiva ou sistemática. Neste trabalho de pesquisa, o agrupamento é feito de maneira sistemática, pelo grau de importância informado nas entrevistas. Desta forma, por último nesta fase, os grupos de conhecimentos assim elaborados, são competências da Unidade de Negócio (MUÑOZ-SECA E RIVEROLA, 2004).

Uma competência pode ser definida como a combinação estruturada de um conjunto de conhecimentos. As competências essenciais são a própria aprendizagem coletiva da organização e, em especial a maneira de coordenar as diferentes técnicas de produção e integrar diversas correntes de tecnologia (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Segundo Muñoz-Seca e Riverola (2004), esse agrupamento pode ser feito de maneira intuitiva ou sistemática. Neste trabalho de pesquisa, o agrupamento é feito de maneira sistemática, pelo grau de importância informado nas entrevistas. Desta forma, por último nesta fase, os grupos de conhecimentos assim elaborados, são competências da Unidade de Negócio.

Esta fase teve as atividades descritas a seguir.

ATIVIDADE(S)	OBJETIVO(S)	RECURSO(S)	FONTE(S)	RESULTADO(S)	MÉTODO
7 Relacionar os conhecimentos mais competitivos	Identificar os conhecimentos mais competitivos	Entrevistas com os principais gestores da UN	Análise dos resultados das entrevistas	Ranking dos conhecimentos da UN	Ranking
8 Agrupar as competências principais da UN	Relacionar principais competências da UN	Entrevistas com os principais gestores da UN	Análise dos resultados das entrevistas	Listagem das principais competências da UN	

Figura 6 – Quadro de atividades da terceira fase da pesquisa – Identificação de competências

4ª FASE – PROPOSIÇÃO DE NOVOS ATIVOS DE CONHECIMENTO

Nesta fase da pesquisa, a partir das contribuições levantadas nas entrevistas com os principais gestores da UN, apresentou-se uma proposição de conhecimentos ainda faltantes na UN que poderão torná-la mais competitiva em seu ambiente. Para tanto, esta fase consistiu da seguinte atividade:

ATIVIDADE(S)	OBJETIVO(S)	RECURSO(S)	FONTE(S)	RESULTADO(S)	MÉTODO
9 Reunião dos elementos sugeridos nas fases anteriores	Selecionar e propor o desenvolvimento de novos ativos de conhecimento a partir do diagnóstico realizado	Desenvolvimento das fases anteriores da pesquisa	Contribuição dos gestores	Proposições de novos ativos de conhecimento na UN	Criação/ Inovação

Figura 7 – Quadro das atividades da quarta fase da pesquisa – Proposição de novos ativos de conhecimento

5ª FASE – ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS E AS PROPOSIÇÕES DA LITERATURA

Nesta fase da pesquisa, procedeu-se uma análise dos resultados obtidos nas fases anteriores da pesquisa e as proposições encontradas na literatura visando verificar o alinhamento estratégico dos conhecimentos utilizados pela UN em relação aos referenciais levantados. Consistiu no desenvolvimento da atividade descrita a seguir:

ATIVIDADE(S)	OBJETIVO(S)	RECURSO(S)	FUNTE(S)	RESULTADO(S)	MÉTODO
10 análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura	Verificação do alinhamento estratégico da UN com a utilização dos conhecimentos existentes levantados na pesquisa	Desenvolvimento das fases anteriores da pesquisa	Referencial bibliográfico e resultados das fases anteriores da pesquisa na UN	Matriz de análise	Análise

Figura 8 – Quadro das atividades da quinta fase da pesquisa – Análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura

A contextualização da pesquisa, como detalhamento do caso selecionado, no item a seguir, permitiu uma primeira compreensão da realidade da unidade de negócios na qual irá se verificar a aplicabilidade da metodologia descrita nesta parte.

5 O ESTUDO DE CASO - CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta parte será descrita a contextualização da pesquisa, primeiramente, situando a organização enquanto parte de uma corporação e, em seguida, situando-a no seu próprio contexto enquanto unidade de negócios.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foco de atenção desta pesquisa é de grande porte (mais de 500 funcionários), localizada no município de São João³ na região sul do Brasil e pertencente a um grupo de dez unidades industriais controlados por *holding*.

5.1.1 Histórico

A organização a ser estudada, a UN, é uma unidade de negócios fundada em dezembro de 1981 pertencente a um grupo de empresas do setor metalúrgico originado em 1911. Para fins deste estudo, passa-se a chamar a empresa, enquanto grupo, de “corporação” e a unidade de negócios, dentro da corporação, como ¹estabelecido anteriormente, de “UN”.

A fabricação de ferramentas agrícolas é muito antiga na corporação. A produção de foices iniciou antes que começasse a fabricação de qualquer outra linha de ferramentas. Apenas as facas e os canivetes com cabo de chifre começaram antes. A primeira “Sociedade Anônima” que a empresa organizou foi registrada no ano de 1960, mas as primeiras ferramentas começaram a ser fabricadas antes. eram “foices de roçar” forjadas uma a uma em um martelo pneumático. Isto foi em 1954. Depois, pelo mesmo processo, foram fabricadas “enxadas sul” e “cavadeiras retas”. As matérias-primas eram molas de caminhões

³ Como no caso do nome da unidade de negócios mencionado anteriormente, o local designado também é fictício.

de trilhos de trem. Em 1968 começou a construção de uma fábrica na Bahia para produzir enxadas “olho martelo”. A fábrica nunca chegou a se desenvolver plenamente e também não conseguiu produzir ferramentas de boa qualidade, sendo que foi desativada em 1985.

Em 1982 a empresa, que já tinha crescido bastante como grupo, resolveu desmembrar a seção de ferramentas agrícolas que existia dentro de outra unidade de negócios, fazendo dela uma fábrica independente. A nova fábrica absorveu as linhas de ferramentas que estavam sendo fabricadas na unidade anterior e também as linhas da unidade da Bahia que fora desativada. Organizou-se internamente, organizou as linhas de produção, começou impor-se pela qualidade, crescendo rapidamente.

Com o passar do tempo, a linha de produtos foi sendo ampliada e passou a abranger mais itens de ferramentas agrícolas, ferramentas e equipamento para jardinagem, paisagismo e construção civil.

Atualmente, UN ocupa, dentre as dez unidades industriais da corporação, a terceira posição em importância pelo porte e participação em faturamento.

5.1.2 O Funcionamento das Unidades Dentro da Corporação

As unidades de negócios reportam-se a um conselho de administração formado por diretores, presidente e vice-presidente da corporação que representam as *holdings* controladoras das unidades. Cada unidade tem seu próprio conselho. Na unidade UN, administram dois diretores executivos, sendo um diretor superintendente e um diretor administrativo. Nas reuniões mensais do conselho são tratadas as diretrizes básicas de condução da unidade, sempre seguindo a um planejamento estratégico chamado PLANES (Planejamento Estratégico) que norteia as ações das unidades para os próximos quatro anos. O PLANES é desdobrado em um plano anual chamado de PAIM (Plano Anual de Investimentos e Metas) que determina os detalhes das ações para o período. Por último, cada unidade trata seus planos de ação para o atendimento dos objetivos e metas do PLANES e PAIM. Desta forma, tem-se os diferentes níveis de diretrizes de planejamento: PLANES – nível estratégico, elaborado pela unidade e definido no conselho de administração corporativo; PAIM – nível tático, definido na unidade de negócio com aprovação do conselho de administração; Planos de Ação – nível operacional, definido dentro da

unidade de negócio para consecução dos objetivos e metas de nível estratégico e tático na operação propriamente dita.

Corporativamente são definidas as políticas de marketing, investimentos, foco das unidades de negócio e, ainda, a estrutura administrativa das unidades. Cada unidade de negócio é independente administrativa e financeiramente. A política comercial também é definida pela corporação, sendo que a tarefa de vendas é feita pelos Centros de Distribuição, os CDs, e seus Escritórios Regionais de Vendas, os ERVs. Os CDs são também unidades de negócio independentes, constituídas como Sociedades Anônimas. Dispõe de estoques próprios dos produtos de cada unidade da corporação, contratam e administram os vendedores que são representantes comerciais exclusivos, buscam negócios e definem a política comercial que é como se fosse terceirizada, pois as fábricas não se envolvem nas questões comerciais. Ou seja, as fábricas produzem e definem sua política de produtos e preços e os CDs fazem a venda.

5.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS

Uma vez caracterizada a unidade de negócios – UN – como pertencente a um grupo de empresas – corporação – passa-se a caracterizar a própria unidade em seu contexto.

5.2.1 Área de Atuação e Definição do Negócio

Atualmente são fabricados na UN mais de 1500 diferentes itens, desde as tradicionais foices e enxadas, passando pelas picaretas e pás, até ferramentas para jardinagem e uma linha de cortadores de grama. Na definição de seus valores, constantes no planejamento estratégico e nas políticas de seu sistema de gestão, UN estabeleceu como sendo seu negócio: “produzir soluções em utilidades para agricultura, jardinagem e construção civil”.

As principais famílias de produtos são, por ordem de importância representativa de faturamento, ano base 2005:

- Cortadores e aparadores de grama
- Pás
- Enxada

- Tesouras para jardinagem
- Picaretas
- Carrinhos de mão
- Foices
- Mangueiras para jardim
- Ferramentas para jardinagem de cabos longos

Estas famílias de produtos representam atualmente a curva A de faturamento, somando mais de 80% do faturamento bruto da unidade. As demais famílias de produtos, quais sejam: jardinagem cabos curtos, sistemas de irrigação, ancinhos, alfanjes, foicinhas, forcados, colheres de pedreiro, espátulas, cavadeiras e componentes de cortadores e aparadores, representam, somados, os restantes 20% do faturamento bruto da unidade.

Historicamente, as vendas de mercado interno predominam, contribuindo com 70% do faturamento bruto da unidade. Os restantes 30% são comercializados em mais de 60 países, predominando a América Latina como principal mercado externo, seguido da Europa, América do Norte e, por último Oriente Médio e Oceania.

5.2.2 Estrutura

Depois de permanecer vários anos nas antigas instalações desde sua fundação, a partir de 1990 a UN conta com modernas instalações, em uma área construída de aproximadamente 50.000 m². O plano diretor e planejamento estratégico previram a construção de mais 12.000m² de área de fábrica no ano de 2005, totalizando, atualmente, 62.000m² de área de fábrica.

A preocupação com o bem estar das pessoas e a preservação do meio ambiente são evidenciadas pelas instalações que compreendem vestiários, refeitório, áreas verdes, jardins e estação de tratamento de efluentes próprios. Da mesma forma, o aprimoramento tecnológico se faz presente pelos constantes investimentos em tecnologias de ponta, com modernas máquinas e equipamentos.

Hoje, UN conta em seu quadro, com 65 % de seu efetivo com, pelo menos, segundo grau em nível de instrução. Em torno de 15% do pessoal está cursando nível superior ou já é graduado.

Atualmente, a empresa conta com um quadro de funcionários de 540 pessoas (dezembro/2005). O faturamento bruto no exercício de 2005 foi em torno de 100 milhões de reais.

5.2.3 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas na UN é caracterizada pelo emprego de políticas próprias. O pessoal normalmente é oriundo da própria cidade ou região, estando, portanto, familiarizado com os hábitos e costumes locais. As promoções e cargos de chefia e gerência são ocupados por pessoas da própria empresa. É a chamada valorização da “prata da casa”. Isto faz com que as pessoas tenham oportunidades acontecendo constantemente em sua carreira profissional, além de transmitir uma cultura interna muito forte na empresa, em que todos estão habituados à forma de administrar da empresa e, principalmente, onde todos falam a “mesma linguagem”.

Outro aspecto de gestão de pessoas é o plano de benefícios que compreende, por exemplo, plano de saúde, auxílio educação, plano de previdência privada complementar, refeitório próprio, programa de participação nos resultados, entre outros.

O índice global de satisfação de clientes internos (funcionários) na última pesquisa, realizada em 2004, foi de 72%, tendo sido um dos melhores da corporação pelo mesmo critério de pesquisa.

5.2.4 Marketing

A UN tem estratégias de marketing definidas em conjunto com a administração da corporação, o chamado Escritório Central. Isso devido, principalmente, à estrutura característica de comercialização através de representantes exclusivos ligados aos Centros de Distribuição próprios. Além do aspecto “institucional” e da “marca” que têm que ser tratados de forma conjunta com todas as unidades industriais da corporação.

As ações são previstas em um planejamento estratégico que é definido e reavaliado anualmente. Envolve desde mídia até participações em feiras e outras iniciativas. Estas ações de marketing renderam ao grupo reconhecimento como “marca notória” e a marca também figura entre as principais da pesquisa *top of mind*

do seu Estado.

A política de preços, bem como de lançamentos de novos produtos ou melhorias nas linhas existentes é definida pela fábrica em conjunto com a estrutura comercial que é quem ouve o cliente.

5.2.5 Logística e Serviços

A estrutura de comercialização é composta de representantes exclusivos que estão vinculados aos CDs (Centros de Distribuição) e ERVs (Escritórios Regionais de Vendas). Desta forma, as unidades da corporação conseguem entregar um pedido, em qualquer parte do país, em até quarenta e oito horas.

Esta estrutura de logística configura-se no principal serviço oferecido ao cliente. São seis CDs mais quatro ERVs em todo o país, três CDs e três ERVs no exterior, fornecendo atendimento ágil e eficiente e prestando, desta forma, o serviço de estocagem para o cliente, pois ele não precisa manter grandes estoques de produtos ao contar com entregas rápidas, nos prazos estabelecidos.

Associados à logística estão os representantes que atuam com exclusividade e têm um relacionamento direto com o cliente em suas áreas de atuação, prestando atendimento personalizado.

A UN também dispõe de um sistema de atendimento ao cliente através do SAU - Serviço de Atendimento UN. Trata-se de um canal de comunicação direto com o consumidor através de caixa postal.

Outro serviço da UN ligado a uma das linhas de produtos, a de cortadores e aparadores de grama, é uma rede de mais de 350 assistentes técnicos em todo o país, mais três no exterior. São prestadores de serviços autorizados, atendendo a garantias e manutenções nos equipamentos diretamente com o consumidor.

Iniciativas de prestar treinamento a vendedores e balconistas, bem como a consumidores dos produtos, promoções de visitas à fábrica, são igualmente utilizadas como forma de prestação de serviço.

5.2.6 Capacidade Tecnológica

A UN produz uma linha de produtos do tipo *commodities*, principalmente nas linhas de ferramentas agrícolas, e de produtos de baixo valor agregado em sua

maioria. Dispõe de tecnologias avançadas na produção como robôs, sistemas informatizados de *just in time* e *Kanban*, produção em células, equipamentos computadorizados, com controle numérico, entre outros, que comprovam o nível tecnológico empregado.

A adoção destas tecnologias consideradas avançadas rendem à empresa um diferencial de qualidade nos produtos que, na maioria dos casos não é utilizada pela concorrência. Por exemplo, a tecnologia de solda robotizada garante uniformidade de processo. O uso de equipamentos de pintura eletrostática a pó automatizados conferem acabamento diferenciado ao produto, além de se configurarem num processo de pintura ecologicamente mais correto que a pintura com tinta líquida. Este processo não é empregado por nenhum concorrente nacional em ferramentas para agricultura. Os fornos da forjaria, laminação e tratamento térmico estão sendo transformados, todos, em fornos a gás, tendo em vista o aproveitamento do gás natural (gasoduto Bolívia-Brasil), disponível na unidade desde 2003, o que também representa avanços em termos de economia e menor emissão de resíduos.

Ainda quanto à tecnologia, a última adoção de novo sistema de gestão foi efetuada no final de 2003, quando a empresa obteve a certificação da ISO9001 na versão 2000. A certificação foi consequência de um projeto de 18 meses de preparação e montagem do sistema da qualidade. Até então, o sistema de gestão seguia somente o modelo do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), sendo que a empresa adota esse modelo desde 1996, quando foi assinado o termo de adesão.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte deste trabalho de pesquisa, passa-se a apresentar os resultados obtidos a partir da metodologia aplicada, segundo o modelo de Muñoz-Seca e Riverola (2004).

6.1 INVENTÁRIO DE CONHECIMENTOS

O inventário de conhecimentos foi realizado a partir dos principais processos e subprocessos da UN. A definição de quais são os principais processos e subprocessos da UN foi obtida pela análise do sistema de gestão da qualidade da UN que define, internamente, quais são as atividades (processos) existentes e sua inter-relação. É a chamada “interação de processos” preconizada pelo sistema ISO9001:2000, normas internacionais de gestão da qualidade. Para obtenção da relação de conhecimentos da UN em cada processo e subprocesso, foram analisados os dados internos disponíveis. Esses dados foram pesquisados nas seguintes fontes:

- **PLANES** – Planejamento estratégico da UN. O PLANES é um documento elaborado pela direção executiva da UN e aprovado pelo conselho de administração da corporação. Tem revisão anual e planeja as atividades de caráter estratégico que serão desenvolvidas de curto (um ano) a longo prazo (quatro anos). São embasadas em um trabalho de avaliação de cenários, posicionamento competitivo e metas a serem alcançadas. O posicionamento competitivo adota a metodologia de análise de SWOT, pelos pontos fortes e pontos fracos (ponto de vista interno), oportunidades e ameaças (ponto de vista externo) da UN.
- **Sistema de Gestão da Qualidade** – A UN possui certificação ISO9000 na versão 2000 e dispõe de procedimentos descritos, elaborados, aprovados e revisados pela sua equipe de colaboradores nos diferentes processos. O sistema de gestão da qualidade configura-se num apanhado de conhecimentos explícitos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e que são adotados

na UN como modelo de gestão pelo reconhecimento internacional.

- **ERP – *Enterprise Resource Planning*** é um sistema informatizado que envolve planejamento e gestão geral dos recursos da empresa e sua utilização. Tem por objetivo principal integrar todos os departamentos e funções da empresa em um sistema unificado de informática, com capacidade de atender a todas as necessidades da organização. Interliga departamentos funcionais e fornece uma interface unificada para a gestão de todas as atividades de rotina desempenhadas na produção, desde a inserção de pedidos de vendas até a coordenação de embarques e os serviços de pós-vendas. Desta forma, fornece dados históricos e estatísticos para a gestão da UN.
- **BSC – *Balanced Scorecard*** é um sistema de desdobramento das estratégias da UN que utiliza indicadores de desempenho em diferentes perspectivas, quais sejam: financeiras, de clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento. Serve como uma forma de inter-relação e correlação entre os indicadores que monitoram os diferentes processos da UN, alinhados ao seu planejamento estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997). É uma ferramenta que vem sendo adotada na UN há cerca de quatro anos.
- **Gerenciador de Projetos** – Trata-se de um sistema também informatizado, não vinculado ao ERP da UN, que gerencia todos os projetos da UN no que diz respeito a lançamentos, alterações de produtos, alterações de processos e outras atividades significativas que envolvam produtos, engenharia e produção. Consiste em uma base de dados de registro histórico dos projetos na UN e serve como um repositório de conhecimentos (TURBAN, McLEAN e WETHERBE, 2004).

RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS/SUBPROCESSOS DA UN

A seguir, examinaram-se os diferentes processos da UN e a partir deles, extraíram-se inventários de conhecimentos disponíveis. Este inventário de conhecimentos a partir dos processos da UN está apresentado conforme o modelo proposto por Muñoz-Seca e Riverola (2004).

Processo 1: ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO

Subprocessos	Operação	Objeto	Condições	Grau de Excelência
Contas a pagar/receber	Gerir	Fluxo de caixa	Máximo recebimento, mínimo pagamento	
Crédito/cobrança	Gerir	Recebíveis	Evitar inadimplência	< 1%
Custo contábil (sistema de custeio integrado à contabilidade)	Acompanhar/executar	Custeio	Formação de preços e políticas de vendas	
Orientação fiscal/tributária	Orientar	Ações de vendas	Legislação	
Orçamentação	Gerir	Recursos financeiros	Fluxo de caixa e obtenção de crédito	
Documentação societária	Gerir	Corporação	Legislação e contratação societária	

Figura 9 – Quadro dos subprocessos do processo administrativo/financeiro

INVENTÁRIO DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Captar recursos do sistema financeiro	Capacidade de obter recursos para financiamento da atividade da UN	A UN tem solidez e credibilidade reconhecidas e consegue crédito junto às entidades financeiras com facilidade	PLANES
Controlar concessão de crédito	Saber conceder crédito aos clientes	Pela tradição, uso de entidades de pesquisa (Serasa e outros) e por conhecer os clientes, o crédito é concedido com segurança.	PLANES
Estruturar preços a partir de custos ajustados à contabilidade	Formar preços condizentes com a realidade interna de custos	Adota-se sistema de custo integrado à contabilidade	ERP
Acompanhar a evolução da legislação fiscal e tributária	Estar sempre atualizado em relação às exigências da legislação	Pesquisas, sistemas informatizados, empresas de consultoria	ERP

Figura 10 – Quadro do inventário dos conhecimentos do processo administrativo/financeiro

INVENTÁRIO DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO ADMINISTRATIVO/FINANCEIRO *(continuação)*

Determinar indicadores para o acompanhamento do processo administrativo/financeiro	Monitorar o desempenho administrativo/financeiro da UN em alinhamento ao planejamento estratégico	Planejamento estratégico e seu desdobramento desenvolvidos com base em metodologia própria e sistema informatizado.	BSC
--	---	---	-----

Figura 10 – Quadro do inventário dos conhecimentos do processo administrativo/financeiro

Processo 2: DIREÇÃO

Subprocessos	Operação	Objeto	Condições	Grau de Excelência
Diretrizes e políticas	Deliberar	Filosofia de trabalho	Orientação corporativa	
Provimento de recursos	Prover	Recursos humanos, tecnológicos, estrutura física e de pessoas	Orientação corporativa e planejamento estratégico	
Planejamento estratégico	Planejar	Estratégias	Orientação corporativa, cenários, tendências	Percentual do efetivamente executado > 80
Administração	Administrar/executar	Estratégias	Orientação corporativa e planejamento estratégico	

Figura 11 – Quadro dos subprocessos do processo direção

INVENTÁRIO DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO DIREÇÃO

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Deliberar a forma de trabalho da UN de acordo com a orientação corporativa	Saber administrar a UN de acordo com a demanda apresentada pela corporação	A diretoria executiva tem a confiança do conselho de administração e adota os critérios por ela estabelecidos	PLANES
Conhecer o ambiente nacional e internacional que a UN está inserida	Ter domínio sobre a situação nacional e internacional no que diz respeito ao posicionamento da UN	A UN tem posicionamento estratégico definido em seus valores e políticas	PLANES
Projetar e orientar o futuro da UN	Ter visão estratégica de longo prazo	A UN tem definida sua visão e estratégias de longo prazo	PLANES

Figura 12 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo direção

Processo 3: SUPRIMENTOS

Subprocessos	Operação	Objeto	Condições	Grau de Excelência
Aquisição de materiais	Comprar	Matérias primas	Recursos financeiros e fornecedores qualificados	90%
Gestão de fornecedores	Desenvolver e Gerir	Fornecedores	Qualificação mínima necessária	90%
Gestão de materiais	Gerir	Matérias primas/almojarifado	Fornecimento e estoques	

Figura 13 – Quadro dos subprocessos do processo suprimentos

INVENTÁRIO DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO SUPRIMENTOS

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Adquirir matérias-primas pelos melhores preços e condições de mercado	Saber comprar bem	Poder de barganha pelos volumes comprados e pela reconhecida solidez financeira e cumprimento de obrigações da UN	PLANES
Assegurar o fornecimento dos insumos necessários ao processo produtivo	Prover a produção	Sistema informatizado	ERP
Administrar estoques de segurança de insumos para garantir a constância da produção	Dar segurança à produção	Sistema informatizado	ERP
Estabelecer parcerias com fornecedores para garantir fornecimento assegurado e desenvolver matérias-primas	Ter fornecedores confiáveis e que promovam melhorias para a UN	Política de relacionamento com fornecedores	Sistema de gestão da qualidade

Figura 14 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo suprimentos

Processo 4: PRODUTOS

Subprocessos	Operação	Objeto	Condições	Grau de Excelência
Gestão da linha de produtos	Gerir Planejar Lançar novos	Produtos	Orientação da direção executiva	
PCP	Planejar	Produção	Estoques, estatísticas de vendas, pedidos de vendas	Estoques de produtos prontos < 1,5 mês de faturamento
Estrutura de produtos	Cadastrar e gerir	Produtos (árvore/fluxogramas, cronoanálise)	Produção	

Figura 15 – Quadro dos subprocessos do processo produtos

INVENTÁRIO DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO PRODUTOS

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Administrar o portfólio de produtos (programa de fabricação)	Saber gerir a carteira de produtos, mantendo o programa de fabricação atualizado	Lançamentos e melhorias de produtos e processos de fabricação	PLANES e Sistema de Gestão da Qualidade
Lançar produtos sinérgicos com a linha de produtos existente e dentro do foco de atuação da UN	Promover a renovação da carteira de produtos mantendo-se dentro do negócio definido pela UM	Lançamentos e melhorias de produtos e processos de fabricação	PLANES, Sistema de Gestão da Qualidade e Gerenciador de Projetos

Figura 16 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo produtos

Processo 5: QUALIDADE

Subprocessos	Operação	Objeto	Condições	Grau de Excelência
Sistema de gestão da qualidade	Gerir	Modelo de gestão	ISO9001:2000	100%
Auditorias da qualidade	Planejar e executar	Sistema de gestão	ISO9001:2000	100%
Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade - PGQP	Gerir	Modelo de gestão	PGQP	350/500 pontos
Problemas de qualidade	Encaminhar	Produtos/processos	Produção	

Figura 17 – Quadro dos subprocessos do processo qualidade

INVENTÁRIO DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO QUALIDADE

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Administrar sistema de gestão da qualidade	Manter e melhorar o sistema de gestão da qualidade segundo os modelos adotados	Certificação par a qualidade	Sistema de gestão da qualidade e PLANES
Garantir padrão de produtos e processos	Adotar procedimentos de padronização de processos e planos de inspeção que garantam produtos de qualidade	Nível de qualidade dos produtos e satisfação de clientes	PLANES, BSC e sistema de gestão da qualidade

Figura 18 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo qualidade

Processo 6: VENDAS

Subprocessos	Operação	Objeto	Condições	Grau de Excelência
Administração de pedidos	Gerir	Pedidos de vendas	Mercado	Tempo e embarque de pedidos < 5 dias

Processo 6: VENDAS (continuação)

Comunicação com o cliente	Comunicar	Ações de vendas	Mercado	
Pós-venda	Gerir	Produtos no cliente/consumidor	Comportamento de produto	
Importação	Gerir	Matérias primas e produtos	Suprimento	
Prospecção	Prospectar	Clientes/mercado	Mercado externo	
Expedição	Gerir	Estoques de produtos Fornecedores de transporte	Estoques mínimos Transportadoras	Acuracidade dos estoques de 95% Eficiência das transportadoras de 85%

Figura 19 – Quadro dos subprocessos do processo vendas

INVENTÁRIO DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO VENDAS

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Atender rapidamente pedidos	Manter agilidade no atendimento de pedidos de clientes	Sistema informatizado e satisfação de clientes	ERP, BSC e PLANES
Prestar atendimento pós-venda rápido e adequado	Administrar atendimento de pós-venda com segurança, confiabilidade e agilidade	Rede de assistentes técnicos, atendimento rápido de pedidos e sistema de pós-vendas	ERP, PLANES e Sistema de gestão da qualidade
Administrar estoque de produtos prontos	Manter estoques o suficiente para atendimento rápido de pedidos	Sistema informatizado e produção para estoque	PLANES e ERP

Figura 20 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo vendas

Processo 7: GESTÃO DE PESSOAS

Subprocessos	Operação	Objeto	Condições	Grau de Excelência
Contratação de pessoal	Recrutar e selecionar	Pessoas	Pré requisitos internos definidos Disponibilidade	
Treinamento	Treinar	Pessoas	Plano de treinamentos	20 horas/homem/ano
Cargos e salários	Gerir	Pessoas	Plano de cargos e salários	Em elaboração

Figura 21 – Quadro dos subprocessos do processo gestão de pessoas

INVENTÁRIO DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO GESTÃO DE PESSOAS

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Administrar pessoal qualificado	Manter quadro de funcionários qualificado	Sistema de recrutamento e seleção, plano de cargos, ser empresa atraente para "talentos"	PLANES e Sistema de gestão da qualidade
Administrar pessoal motivado e identificado com a UN	Manter motivação para o trabalho	Programas internos de benefícios e campanhas. Estrutura de cargos e pagamento de salários condizentes com mercado e a realidade da UN.	PLANES e Sistema de gestão da qualidade
Qualificar pessoas para sua função	Prover treinamento adequado às funções	Plano de treinamentos atualizado	Sistema de gestão da qualidade
Selecionar pessoas adequadas à UN	Prover a UN de pessoas qualificadas e identificadas com a realidade própria	Política de recrutamento e seleção	Sistema de gestão da qualidade

Figura 22 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo gestão de pessoas

Processo 8: PRODUÇÃO

Subprocessos	Operação	Objeto	Condições	Grau de Excelência
Programação	Programar	Produção	Dados estatísticos, estoques, pedidos	
Produção	Produzir	Produtos	PCP, atendimento de pedidos, pedidos especiais	
Controle de qualidade	Controlar	Produtos	Planos de inspeção	Índice de defeitos < 1%

Figura 23 – Quadro dos subprocessos do processo produção

INVENTÁRIO DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO PRODUÇÃO

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Produzir com alta produtividade	Manter alta produtividade nos processos produtivos	Pessoal qualificado, treinado e motivado para o trabalho e processo ajustados	Sistema de gestão da qualidade, BSC e PLANES
Administrar a produção com flexibilidade, adequando-se constantemente às demandas de vendas, processos e tecnologias	Atender rapidamente os pedidos e demandas dos clientes	Sistema informatizado, pessoal qualificado e investimentos em tecnologia	PLANES, ERP e Sistema de gestão da qualidade

Figura 24 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo produção

Processo 9: MANUTENÇÃO E MECÂNICA

Subprocessos	Operação	Objeto	Condições	Grau de Excelência
Manutenção de equipamentos e matrizes	Gerir	Equipamentos e matrizes	Plano de manutenção preventiva	95%
Manutenção de layout	Gerir	Layout	Necessidade de produção	
Construção de matrizes	Construir	Matrizes	Necessidades de produção Engenharia	
Construção de máquinas e dispositivos	Construir	Máquinas e dispositivos	Necessidades de produção Engenharia	

Figura 25 – Quadro dos subprocessos do processo manutenção e mecânica

INVENTÁRIO DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO DE MANUTENÇÃO E MECÂNICA

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Garantir constância e continuidade da produção através de manutenção eficiente	Manter processo produtivo em atividade constantemente	Investimentos em tecnologia, sistema informatizado de manutenção preventiva	BSC e PLANES
Utilizar tecnologias atualizadas e renovadas de produtos e processos	Manter atualização tecnológica	Investimentos em tecnologia	PLANES e gerenciador de projetos

Figura 26 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo manutenção e mecânica

Processo 10: ENGENHARIA

Subprocessos	Operação	Objeto	Condições	Grau de Excelência
Projetos	Desenvolver	Desenho	Tecnologia, <i>know how</i>	
Novos produtos	Desenvolver	Produtos	Tecnologia, <i>know how</i>	

Figura 27 – Quadro dos subprocessos do processo engenharia

INVENTÁRIO DOS CONHECIMENTOS DO PROCESSO ENGENHARIA

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Administrar novos projetos	Administrar lançamentos e melhorias de produtos e processos em atendimento às demandas de clientes e do planejamento da UN	Histórico de evolução dos produtos e processos da UN	Gerenciador de projetos
Administrar alterações e melhorias de produtos e processos	Administrar lançamentos e melhorias de produtos e processos em atendimento às demandas de clientes e do planejamento da UN	Histórico de evolução dos produtos e processos da UN	Gerenciador de projetos

Figura 28 – Quadro do inventário de conhecimentos do processo engenharia

Os conhecimentos listados no inventário elaborado pelo pesquisador foram validados pelas entrevistas com os principais gestores da UN utilizando-se uma escala de valores (Likert) para definição da concordância e relevância de cada conhecimento. Todos os conhecimentos foram validados com relevância superior a 3 na escala 1 a 5.

Pelas entrevistas foi possível, ainda, relacionar os conhecimentos que a UN detem e não haviam sido identificados inicialmente no inventário dos processos. São os seguintes:

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Reduzir custos	Manter política de redução constante de custos através de ações nos produtos e processos para melhorar a competitividade da UN	Histórico de evolução de preços dos produtos e insumos e participação de mercado	Entrevistados
Assegurar ambiente de trabalho organizado e seguro	Manter ambiente de trabalho atrativo aos funcionários	Programas internos de organização e CIPA	Entrevistados
Valorização de pessoal interno	Proporcionar crescimento e promoção do pessoal interno	Programa de valorização do pessoal interno e política de "valorização da prata da casa"	Entrevistados
Integrar departamentos internos da UN	Proporcionar integração harmônica entre as diferentes áreas da UN, pela comunicação, troca de informações, bom relacionamento, afinidades entre as pessoas.	Existência de bom relacionamento interno entre os setores	Entrevistados
Obter credibilidade junto ao sistema financeiro e órgãos públicos	Ter alta credibilidade no meio financeiro e órgãos públicos	Ter os compromissos rigorosamente honrados e não ter nenhuma restrição junto aos órgãos públicos	Entrevistados

Figura 29 – Quadro dos conhecimentos que não haviam sido identificados nos processos

6.2 ANÁLISE COMPETITIVA DE CONHECIMENTOS

Uma vez relacionados e validados os conhecimentos da UN, bem como levantados os conhecimentos faltantes, passou-se a promover a análise competitiva desses conhecimentos. O entorno escolhido foi o ambiente competitivo da UN nacional e internacionalmente. O resultado das entrevistas para situar cada

conhecimento listado é apresentado na matriz ACC a seguir.

Conhecimento da UN	Situação em relação ao ambiente
Captar recursos do sistema financeiro	Vantagem
Controlar concessão de crédito	Indiferente
Estruturar preços a partir de custos ajustados à contabilidade	Vantagem
Acompanhar a evolução da legislação fiscal e tributária	Indiferente
Determinar indicadores para o acompanhamento do processo administrativo/financeiro	Indiferente
Deliberar a forma de trabalho da UN de acordo com a orientação corporativa	Desvantagem
Conhecer o ambiente nacional e internacional que a UN está inserida	Vantagem
Projetar e orientar o futuro da UN	Vantagem
Adquirir matérias-primas pelos melhores preços e condições de mercado	Vantagem
Assegurar o fornecimento dos insumos necessários ao processo produtivo	Indiferente
Administrar estoques de segurança de insumos para garantir a constância da produção	Indiferente
Estabelecer parcerias com fornecedores para garantir fornecimento assegurado e desenvolver matérias-primas	Vantagem
Administrar o portfólio de produtos (programa de fabricação)	Vantagem
Lançar produtos sinérgicos com a linha de produtos existente e dentro do foco de atuação da UN	Vantagem
Administrar sistema de gestão da qualidade	Indiferente
Garantir padrão de produtos e processos	Indiferente
Atender rapidamente pedidos	Vantagem
Prestar atendimento pós-venda rápido e adequado	Vantagem
Administrar estoque de produtos prontos	Indiferente
Administrar pessoal qualificado	Indiferente
Administrar pessoal motivado e identificado com a UN	Vantagem
Qualificar pessoas para sua função	Indiferente
Selecionar pessoas adequadas à UN	Indiferente
Produzir com alta produtividade	Vantagem
Administrar a produção com flexibilidade, adequando-se constantemente às demandas de vendas, processos e tecnologias	Indiferente
Garantir constância e continuidade da produção através de manutenção eficiente	Indiferente

Figura 30 – Matriz de análise competitiva de conhecimentos

(CONTINUAÇÃO)

Utilizar tecnologias atualizadas e renovadas de produtos e processos	Vantagem
Administrar novos projetos	Desvantagem
Administrar alterações e melhorias de produtos e processos	Indiferente
Reduzir custos	Vantagem
Assegurar ambiente de trabalho organizado e seguro	Vantagem
Valorizar pessoal interno	Vantagem
Integrar departamentos internos da UN	Vantagem
Obter credibilidade junto ao sistema financeiro e órgãos públicos	Vantagem

Figura 30 – Matriz de análise competitiva de conhecimentos

Pelo resultado da matriz ACC, os conhecimentos considerados indiferentes são os conhecimentos em que a UN está em igual situação em relação à concorrência e ao cenário nacional e internacional. Ou seja, o entorno pesquisado em relação à UN também detém esses conhecimentos, não representando vantagem competitiva para a organização. Não observou-se, entretanto, concentração de conhecimentos nesta situação em algum dos processos da UN.

Os conhecimentos que foram considerados em situação de desvantagem concentraram-se em dois processos distintos. “Deliberar a forma de trabalho da UN de acordo com a orientação corporativa” pode se entendida como em situação de desvantagem por representar, necessariamente, a adoção de estratégias convenientes para a corporação e nem sempre convenientes para a UN, como é o caso da forma de comercialização que é corporativa. Também considerado como em situação de desvantagem, a “administração de novos projetos” é tida, ainda, como um processo novo na UN e não dispendo de estrutura técnica e tecnológica para tal finalidade. “ — Os novos projetos são lentos e cheios de problemas”. Estas considerações foram mencionadas nas entrevistas.

Os conhecimentos considerados como em situação de vantagem em relação ao entorno proposto, configuraram-se nos conhecimentos que a UN domina e a distinguem em seu cenário, estando melhor que a concorrência ou, ainda, são conhecimentos que a concorrência não detém. Observou-se certa concentração de situação de vantagem nos processos das áreas financeira, de gestão da produção, de gestão de pessoas, de estratégia e, por fim, área mercadológica.

O desenvolvimento da matriz ACC demonstrou que vários dos conhecimentos listados não se configuram como em situação de vantagem competitiva para a UN e, de outro lado, definem-se quais são os conhecimentos que colocam a UN em

situação vantajosa e podem ser potencializados. Essa situação de vantagem competitiva representa estar adiantado em relação ao entorno e proporciona a possibilidade de uma utilização do conhecimento que não está ao alcance das demais empresas (MUÑOZ-SECA e RIVEROLA, 2004).

6.3 IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A partir dos conhecimentos descritos na matriz ACC, passou-se ao agrupamento das competências, levando-se em consideração a relevância de cada conhecimento observada nas entrevistas. Desta forma, o agrupamento de maneira sistemática, considerando somente os conhecimentos considerados em situação de vantagem, possibilitou identificar quais são as competências da UN, conforme relação a seguir:

Captar recursos do sistema financeiro
Estruturar preços a partir de custos ajustados à contabilidade
Conhecer o ambiente nacional e internacional que a UN está inserida
Projetar e orientar o futuro da UN
Adquirir matérias-primas pelos melhores preços e condições de mercado
Estabelecer parcerias com fornecedores para garantir fornecimento assegurado e desenvolver matérias-primas
Administrar o portfólio de produtos (programa de fabricação)
Lançar produtos sinérgicos com a linha de produtos existente e dentro do foco de atuação da UN
Atender rapidamente pedidos
Prestar atendimento pós-venda rápido e adequado
Administrar pessoal motivado e identificado com a UN
Produzir com alta produtividade
Utilizar tecnologias atualizadas e renovadas de produtos e processos
Reduzir custos
Assegurar ambiente de trabalho organizado e seguro
Valorizar pessoal interno
Integrar departamentos internos da UN
Obter credibilidade junto ao sistema financeiro e órgãos públicos

Figura 31 – Competências da UN

Observa-se, portanto, que as competências estão relacionadas, principalmente e em ordem de maior concentração, com conhecimentos nas áreas de:

1º Gestão de recursos financeiros (área financeira)

2º Gestão da produção (área de produção)

3º Gestão de pessoas (área de RH)

4º Monitoramento do ambiente nacional e internacional (área estratégica)

5º Atendimento a clientes e mercados (área mercadológica)

Verificou-se que as competências originadas dos conhecimentos dessas áreas são as que mostraram relevância, tanto pela aplicação do método proposto quanto pela concordância dos entrevistados.

6.4 PROPOSIÇÃO DE NOVOS ATIVOS DE CONHECIMENTO

Uma vez identificados os conhecimentos considerados competências da UN, passou-se a identificar novos ativos de conhecimento que podem contribuir para melhorar o posicionamento estratégico da UN. Essas proposições foram levantadas pelas entrevistas com os principais gestores e se configuram na contribuição principal deste trabalho de pesquisa à empresa estudada. A seguir são apresentados os conhecimentos sugeridos:

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Utilizar recursos de TI na área comercial	Fazer uso de recursos de informática para facilitar a comunicação com clientes, facilitar as vendas e proporcionar agilidade na comercialização	A venda ainda é realizada de maneira pessoal, pelo representante comercial, que “tira o pedido” junto ao cliente	Entrevistados
Potencializar a criatividade do pessoal	Utilizar, promover e incentivar o potencial criativo das pessoas na UN	Poucas iniciativas e fóruns de incentivo à criatividade	Entrevistados

Figura 32 – Proposição de novos ativos de conhecimento

(CONTINUAÇÃO)

Conhecimento	Significado	Justificativa	Fonte
Pesquisar e desenvolver novos projetos, produtos e serviços	Desenvolver atividade de P&D	Inexistência de um departamento de P&D e poucas iniciativas nesta área	Entrevistados
Administrar cargos e salários	Ter sistemática própria e definida de cargos e salários	Inexistência de plano de cargos e salários	Entrevistados
Atender a qualquer tamanho de pedidos	Ter flexibilidade para atendimento de pedidos de qualquer tamanho, especialmente pedidos de pequeno porte	Em função do grande número de itens e da forma de comercialização em Centros de Distribuição próprios, a venda de pedidos pequenos diretamente da UN não está suficientemente explorada	Entrevistados

Figura 32 – Proposição de novos ativos de conhecimento

6.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS E AS PROPOSIÇÕES DA LITERATURA

A seguir passou-se a estabelecer uma análise dos resultados obtidos nas fases anteriores da pesquisa e o referencial proposto pelos modelos levantados da literatura. O objetivo foi de verificar o alinhamento das estratégias de gestão do conhecimento da UN em relação ao que a teoria comenta sobre o tema. Os quadros abaixo relacionam os diferentes tópicos relacionados à gestão do conhecimento que foram estudados, o que os autores propõe, se foi obtido resultado positivo ou confirmação neste trabalho de pesquisa e quais as estratégias de gestão do conhecimento encontradas que fundamentam esse posicionamento.

Os temas analisados, relacionados à gestão do conhecimento, foram: gestão, estratégia, criação do conhecimento e aprendizagem organizacional e, por fim, inovação. Estes temas principais foram abordados por escolha do pesquisador por se tratarem dos tópicos mais proximamente relacionados ao tema principal deste trabalho de pesquisa, a gestão do conhecimento. Os temas foram discorridos na parte de revisão da literatura deste trabalho de pesquisa (item 3).

Análise do Tema: Conhecimento e Gestão

Referencial bibliográfico/ Autor	Proposições	Observações de estratégias de gestão do conhecimento encontradas na pesquisa
Nonaka e Takeuchi (1997) / Turban, McLean e Wetherbe (2004)	O conhecimento está relacionado com crença pessoal em relação à verdade e deve gerar ação efetiva	Os conhecimentos considerados estratégicos e que se confirmaram como competências da UN estão mais fortemente ligados às pessoas e à sua atuação na gestão da UN
Muñoz-Seca e Riverola (2004)	O conhecimento relativo à gestão revela capacidade de resolver um determinado conjunto de problemas	A resolução de problemas está presente nas competências de atendimento rápido de pedidos, prestar atendimento pós-venda rápido e adequado e, ainda, redução de custos.
Liebeskind (1996)	A organização deve decidir os mecanismos de proteção do conhecimento que têm valor estratégico	A UN tem nas pessoas seu maior ativo e procura, através da chamada “valorização da prata da casa” formar e manter seus líderes como estratégia de proteção do conhecimento acumulado.
Kaplan e Norton (2004)	Os conhecimentos intangíveis estão na capacidade das pessoas satisfazerem as necessidades dos clientes da organização. Essa capacidade é difícil de imitar pela concorrência e torna-se ativo de alto valor e poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável	A maior parte das competências identificadas na UN revelou-se associada a ativos intangíveis e são próprias da UN em relação ao seu ambiente competitivo.
Muñoz-Seca e Riverola (2004)	A gestão do conhecimento pode ser entendida como um sistema de melhoria permanente	A melhoria permanente está presente nas estratégias da UN em seu sistema da qualidade, a chamada “melhoria contínua” e nos mecanismos internos de resolução de problemas também associados ao sistema da qualidade.

Figura 33 – Matriz de análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura – Conhecimento e gestão

Análise do tema: Estratégia e Gestão do Conhecimento

Referencial bibliográfico/ Autor	Proposições	Observações de estratégias de gestão do conhecimento encontradas na pesquisa
Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004)	A estratégia está associada à constante capacidade de adaptação da organização ao ambiente em que está inserida	O estudo está alinhado a situar as competências da UN ao que o referencial metodológico sugere como “entorno”, ou seja, o ambiente competitivo da UN. Dentre as competências identificadas está conhecer o ambiente nacional e internacional que a UN está inserida
Kaplan e Norton (1997)	A estratégia em ação pressupõe os processos de aprendizagem e crescimento	Na base do desdobramento da estratégia da UN está a perspectiva de aprendizagem e crescimento associada às pessoas. As competências de valorizar pessoal interno e administrar pessoal motivado e identificado com a UN também confirmam a proposição.
Hansen et al. (1999)	As organizações podem optar pelas estratégias de gestão do conhecimento de codificação ou personalização. Na codificação há o uso mais intensivo de TI em bancos de dados para perpetuar o conhecimento. Na personalização o conhecimento esta mais atrelado às pessoas e a TI serve para facilitar o compartilhamento do conhecimento	A UN adota claramente a estratégia de personalização, comprovando-se pelo baixo uso da TI, que inclusive foi identificada como lacuna especialmente na área comercial, e o enfoque maior da gestão do conhecimento nas pessoas.
Muñoz-Seca e Riverola (2004)	Toda estratégia precisa estar associada à sobrevivência indefinida da organização. As estratégias devem ser abrangentes e dinâmicas, envolvendo todos os processos organizacionais.	A definição clara de seus processos em seus sistemas internos de gestão permite à UN ter a compreensão global de suas estratégias visando o crescimento e sustentação de suas vantagens competitivas.

Figura 34 – Matriz de análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura – Estratégia e gestão do conhecimento

Análise do tema: Estratégia e Gestão do Conhecimento *(continuação)*

Hammer (2001)	As organizações de alto desempenho definem seus processos como atividades que criam resultado de valor para o cliente, tendo neste triângulo – processos, resultado e clientes – seu foco principal	A parte de processos e foco nos clientes foram evidenciadas na pesquisa, não observados, porém, aspectos de resultados da organização estudada
Oliveira Jr. (1999)	A empresa deve descobrir, desenvolver, compartilhar e atualizar o conhecimento que sustenta as atuais e futuras competências essenciais. A gestão do conhecimento executa esta tarefa.	As estratégias de criação, armazenagem e distribuição do conhecimento na UN estão fortemente ligadas às pessoas e suas principais competências estão no conhecimento acumulado em seus ativos intangíveis

Figura 34 – Matriz de análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura – Estratégia e gestão do conhecimento

Análise do tema: Criação do conhecimento e aprendizagem organizacional

Referencial bibliográfico/ Autor	Proposições	Observações de estratégias de gestão do conhecimento encontradas na pesquisa
Turban, McLean e Wetherbe (2004)	A gestão do conhecimento é baseada na aprendizagem e na memória organizacional que pressupõem a passagem de conhecimentos entre as pessoas da organização. As pessoas “colaboram, ensinam e aprendem”.	As estratégias de gestão do conhecimento baseadas nas pessoas e a informação acumulada nos indivíduos fazem com que a UN consolide sua estratégia nos ativos intangíveis e o aprendizado aconteça por passagem de conhecimentos entre as pessoas.
Nonaka e Takeuchi (1997)	O conhecimento é criado por pessoas e a organização deve apoiar indivíduos criativos e proporcionar contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento é um processo de mobilização e conversão do conhecimento tácito.	Este aspecto da gestão do conhecimento mostrou-se deficiente na UN pesquisada e apareceu como uma das proposições de novos ativos de conhecimento que pode contribuir para melhorar seu o posicionamento estratégico

Figura 35 – Matriz de análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura – Criação do conhecimento e aprendizagem organizacional

Análise do tema: Criação do conhecimento e aprendizagem organizacional
(continuação)

Argyris (2001) e Muñoz-Seca e Riverola (2004)	A aprendizagem é um mecanismo de melhoria, acúmulo de experiências e crescimento pessoal. A aprendizagem deve refletir-se em ação e é gerada pelo mecanismo de solução de problemas.	Os mecanismos de melhoria contínua foram evidenciados nos sistemas de gestão internos e a aprendizagem está sendo proporcionada pela inter-relação entre as pessoas da UN que apareceu como uma de suas competências
---	--	--

Figura 35 – Matriz de análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura – Criação do conhecimento e aprendizagem organizacional

Análise do tema: Gestão do conhecimento para a inovação

Referencial bibliográfico/ Autor	Proposições	Observações de estratégias de gestão do conhecimento encontradas na pesquisa
Zawislak (2004)	Inovação pressupõe a existência de três elementos: informação, conhecimento e criatividade	Foi evidenciada a existência de informações fartamente disponíveis nos sistemas internos (ERP, BSC, etc.). Conhecimentos também estão evidenciados pelas próprias competências relacionadas na pesquisa. A criatividade, porém, mostrou-se deficiente, tendo sido recomendada, inclusive, como um dos conhecimentos a serem desenvolvidos pela UN para melhorar seu posicionamento estratégico.

Figura 36 – Matriz de análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura – Gestão do conhecimento para a inovação

Análise do tema: Gestão do conhecimento para a inovação (continuação)

Kaplan e Norton (2004)	Para as organizações sustentarem vantagem competitiva devem inovar continuamente. Sem inovação, a competição tende a preços e produtos standard onde a disputa é muito mais acirrada, limitando a sobrevivência das organizações.	O aspecto de inovação foi constatado nas estratégias de: “administrar o portfólio de produtos”, “lançar produtos sinérgicos com a linha de produtos existente” e “utilizar tecnologias atualizadas e renovadas de produtos e processos”, sendo que a UN destaca seu programa de fabricação como um dos mais completos em seu ramo de atuação. A inovação mostrou-se deficiente, porém, no aspecto de P&D, que foi relacionado como ponto faltante e sugerido como conhecimento a ser desenvolvido.
Kaplan e Norton (2004)	A capacidade de inovação excepcional determina os líderes setoriais	Este conhecimento não pode ser confirmado neste trabalho de pesquisa por não abordar aspectos de resultados da organização estudada.
Muñoz-Seca e Riverola (2004)	A maior parte das inovações que acontecem nas organizações se desenvolvem em operações simples e pequenas mudanças pelo processo de melhoria permanente	Os processos de melhoria contínua foram evidenciados nas estratégias dos sistemas internos de gestão da UN, principalmente no conhecimento de “administrar sistema de gestão da qualidade”. Este conhecimento, porém, foi considerado como indiferente para o posicionamento estratégico da UM, pois seu ambiente competitivo também o detém.

Figura 36 – Matriz de análise dos resultados obtidos e as proposições da literatura – Gestão do conhecimento para a inovação

7 CONCLUSÃO

O conhecimento nas organizações vem tomando importância à medida que os chamados ativos intangíveis e a inovação tornam-se os ativos de maior valor e de diferenciação estratégica para as empresas. Neste ambiente, de competitividade acirrada e de diferenciação pela informação acumulada, principalmente, nas pessoas, a gestão do conhecimento torna-se uma ferramenta fundamental para, inicialmente, diagnosticar os conhecimentos importantes da organização. Esses conhecimentos, uma vez depurados e agrupados, são traduzidos como competências da organização (MUÑOZ-SECA e RIVEROLA, 2004). Depois, a partir desse diagnóstico de conhecimentos, é possível utilizar as competências, que correspondem aos diferenciais estratégicos da organização, em favor de seu crescimento e sustentação em relação ao ambiente em que está inserida.

Neste trabalho de pesquisa, através do estudo de caso da unidade de negócios estudada e, utilizando-se a metodologia proposta pelos professores Muñoz-Seca e Riverola (2004), procurou-se testar o método proposto de gestão do conhecimento. Num primeiro momento, foi realizado o diagnóstico dos conhecimentos existentes na unidade de negócios e a validação deste conjunto de conhecimentos através da Avaliação Competitiva dos Conhecimentos. No segundo momento, procedeu-se a Identificação de Competências da unidade de negócios para determinar quais são, em última instância, os ativos de conhecimento que a diferenciam em seu ambiente competitivo. Na terceira parte fez-se uma Proposição de Novos Ativos de Conhecimento que seriam conhecimentos ainda necessários ou complementares à unidade de negócios, visando melhorar seu posicionamento estratégico. Por fim, realizou-se uma análise dos resultados obtidos em relação aos conceitos teóricos referenciados. O estudo⁶ permitiu testar a referida metodologia para diagnóstico de conhecimentos e determinar quais são os

⁶ Gestão do conhecimento como estratégia de negócios para uma empresa do setor metalúrgico: um estudo de caso.

conhecimentos da organização estudada que se configuram como competências. Essas competências, por sua vez, puderam ser validadas como os diferenciais competitivos da unidade de negócios.

Possibilitou-se, então, fazer proposições de conhecimentos faltantes que complementariam a carteira de conhecimentos já existente, tornando o conjunto de competências, assim definido, mais relevante no cenário competitivo da organização.

A análise dos resultados obtida na pesquisa em relação às estratégias da UN permite concluir que a organização estudada tem suas estratégias definidas e bem distribuídas em seus diferentes processos. Os sistemas de gestão estão alinhados às estratégias, especialmente o sistema de gestão da qualidade que proporciona tangibilidade aos conhecimentos da organização (conhecimentos explícitos) e alimenta a melhoria contínua preconizada pelos principais autores pesquisados. As principais deficiências evidenciadas, porém, estão relacionadas justamente a aspectos de gestão da inovação. A falta de iniciativas de P&D e incentivo à criatividade das pessoas, conforme sugerido na parte de proposição de novos ativos de conhecimento, ratificam essa constatação.

O inventário de conhecimentos a partir dos processos mostrou-se acertado, uma vez que os conhecimentos levantados na pesquisa conseguiram abranger toda a organização. O fato de que todos os conhecimentos inventariados foram validados nas entrevistas e, ainda, que os conhecimentos mencionados como faltantes ou não mencionados foram poucos em relação ao universo de conhecimentos listados confirmam que nenhum dos processos ficou sem atendimento.

Outra conclusão resultante deste trabalho é que a unidade de negócios não tem sua gestão do conhecimento estruturada de forma sistematizada e sim como um apanhado de várias iniciativas que vão desde sistemas de gestão internos, bancos de dados e sistemas informatizados, até ações de cunho estratégico como parte de seu planejamento e, principalmente, sua filosofia de atuação. Iniciativas estas que, isoladamente, não proporcionam alavancagem ao resultado da empresa, mas que, em conjunto, podem ser consideradas como fonte de conhecimento acumulado, principalmente nas pessoas, para sustentação de suas vantagens competitivas. Isso pode ser demonstrado pelos conhecimentos relacionados como competências da UN e aspectos de proteção do conhecimento através da chamada “valorização da

prata da casa”, conforme mencionado no item 5.2.3 Gestão de Pessoas, na parte de contextualização da UN.

Em se tratando de um único estudo de caso, pode-se mencionar que a pesquisa está limitada à generalização analítica a partir de uma única situação. O método, porém, foi aplicado e confirmado com sucesso e entende-se, desta forma, que o objetivo inicialmente proposto foi alcançado. Pode-se, também, entender como limitação, a situação da organização estudada fazer parte de uma corporação e o estudo estar limitado, portanto, à sua abrangência enquanto unidade de negócios, e não enquanto corporação. Esta afirmação é, em parte, contraposta pela constatação de se tratar de uma organização que, embora unidade de negócios, é de grande porte e com independência administrativo-financeira em relação à corporação. Também se justifica pelo fato de a unidade de negócios ter um foco de atuação bastante específico e definido, diferente de qualquer outra unidade da corporação, o que a isenta de possíveis contaminações de orientação corporativa no que tange a gestão do conhecimento.

O trabalho de pesquisa, em relação à metodologia proposta pelos principais autores adotados, Muñoz-Seca e Riverola (2004), restringiu-se à parte do diagnóstico de conhecimentos e determinação das competências da organização estudada para fins de seu posicionamento estratégico, não entrando nas proposições de método para aplicação da gestão do conhecimento na organização. Esta seria uma contribuição acadêmica a seguir, ficando como sugestão para próximos estudos nesta área, em organizações que se dispusessem a implementar, na íntegra e na prática, a metodologia proposta.

As contribuições deste trabalho de pesquisa para a organização estudada poderão ser significativas se, no entendimento de seus dirigentes, se confirmarem como estratégias de gestão do conhecimento e desenvolvimento de competências a serem incrementadas para melhorar seu posicionamento estratégico. Estas contribuições estão mencionadas no capítulo 6 - Análise dos Resultados, mais especificamente nos tópicos Identificação de Competências e Proposição de Novos Ativos de Conhecimento.

Por fim, obteve-se a confirmação da análise dos resultados obtidos em relação aos principais referenciais teóricos estudados neste trabalho de pesquisa. Os resultados mostraram estreito alinhamento entre as principais estratégias de

gestão de conhecimento da organização estudada e o que os autores⁷ comentam em suas proposições. Essa constatação, por sua vez, ratifica a estratégia da unidade de negócios estudada no sentido de buscar e deter diferenciais competitivos através de conhecimentos e competências acumuladas nas pessoas e em seus principais ativos tangíveis e, principalmente, intangíveis.

⁷ Autores citados no item 3 – Revisão da literatura

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Gestão do Conhecimento**: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 408 p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo, 2004. 60 p.

GARCIA, Othon M. **Comunicação em Prosa Moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 1985. 521 p.

HAMMER, Michael. **A Agenda**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 317 p.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge. **Harvard Business Review**, p. 106-116, March/April, 1999.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard***: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. Medindo a prontidão estratégica de ativosintangíveis. **Harward Business Review**, p. 38-49, fev. 2004.

KOOGAN, Abrahão; HOUAISS, Antonio. **Enciclopédia e Dicionário Koogan Houaiss**. Rio de Janeiro: Delta, 2004. CD-ROM.

LIEBESKIND, Julia Porter. *Knowledge, strategy, and the theory of the firm*. **Strategic Management Journal**, v. 17 (*Winter Special Issue*), p. 93-107, 1996.

LESCA, Humbert. Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um "PUZZLE". Porto Alegre: **UFRGS/PPGA Série de Documentos para Estudo**, n. 06/96, 13 p. Out. 1996.

MARODIN, Fabrizio. A. **Estratégias de Gestão de Conhecimento e o Uso de Tecnologia de Informação**: Um estudo de caso. Dissertação de mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 441 p.

MUÑOS-SECA, Beatriz e RIVEROLA, Josep. **Transformando Conhecimento em Resultados**: a gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade. São Paulo: Clio Editora, 2004. 381 p.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. *Linking strategy and the knowledge of the firm*. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 29-37. São Paulo, out./dez. 1999.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR., J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de Produção e de Operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 192 p.

PRAHALAD e HAMEL. **The Core Competence of the Corporation**. Boston: Harvard Business Review, 1990.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993. 198 p.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERE, J. **Tecnologia da Informação para Gestão**: transformando os negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2004. 660 p.

VIEIRA, Sônia. **Como Escrever uma Tese**. São Paulo: Pioneira, 1998. 82 p.

WIIG, E. H e WIIG, K. M. **Conceptual Learning Considerations**. Knowledge Research Institute, Inc. Working Paper, 1999-1.

ZAWISLAK, Paulo A. **Gestão da Inovação**, disciplina de mestrado da Escola de Administração da UFRGS, anotações de aula. Lajeado, abr. 2004.

ANEXO A – Protocolo da primeira fase das entrevistas

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS PARA TRABALHO DE PESQUISA NA EMPRESA UN

1. Introdução e apresentação, informações da dissertação, objetivos e tema do trabalho de pesquisa.
2. Solicitação de resposta na forma de entrevista

LEGENDA DA ESCALA

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Indiferente
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

LISTAGEM DE CONHECIMENTOS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS	ESCALA
Captar recursos do sistema financeiro	
Controlar concessão de crédito	
Estruturar preços a partir de custos ajustados à contabilidade	
Acompanhar a evolução da legislação fiscal e tributária	
Determinar indicadores para o acompanhamento do processo administrativo/financeiro	
Deliberar a forma de trabalho da UN de acordo com a orientação corporativa	
Conhecer o ambiente nacional e internacional que a UN está inserida	
Projetar e orientar o futuro da UN	
Adquirir matérias-primas pelos melhores preços e condições de mercado	
Assegurar o fornecimento dos insumos necessários ao processo produtivo	

(CONTINUAÇÃO)

LISTAGEM DE CONHECIMENTOS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS	ESCALA
Administrar estoques de segurança de insumos para garantir a constância da produção	
Estabelecer parcerias com fornecedores para garantir fornecimento assegurado e desenvolver matérias-primas	
Administrar o portfólio de produtos (programa de fabricação)	
Lançar produtos sinérgicos com a linha de produtos existente e dentro do foco de atuação da UN	
Administrar sistema de gestão da qualidade	
Garantir padrão de produtos e processos	
Atender rapidamente pedidos	
Prestar atendimento pós-venda rápido e adequado	
Administrar estoque de produtos prontos	
Administrar pessoal qualificado	
Administrar pessoal motivado e identificado com a UN	
Qualificar pessoas para sua função	
Selecionar pessoas adequadas à UN	
Produzir com alta produtividade	
Administrar a produção com flexibilidade, adequando-se constantemente às demandas de vendas, processos e tecnologias	
Garantir constância e continuidade da produção através de manutenção eficiente	
Utilizar tecnologias atualizadas e renovadas de produtos e processos	
Administrar novos projetos	
Administrar alterações e melhorias de produtos e processos	

Questão 1 – No seu entendimento, considerando seus processos e subprocessos, quais conhecimentos a Unidade de Negócios detém e que não foram mencionadas?

LISTAGEM DE CONHECIMENTOS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS	ESCALA

Questão 2 – No seu entendimento, considerando seus processos e subprocessos, quais conhecimentos a Unidade de Negócios não detém e seriam importantes para aumentar sua competitividade?

LISTAGEM DE CONHECIMENTOS FALTANTES DA UNIDADE DE NEGÓCIOS	ESCALA

ANEXO B – Protocolo da segunda fase das entrevistas

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS PARA TRABALHO DE PESQUISA NA EMPRESA UN

1. Introdução e objetivos da segunda fase
2. Solicitação de resposta na forma de entrevista

LEGENDA DE SITUAÇÃO:

- Vantagem
- Indiferença
- Desvantagem

Conhecimento da UN	Situação em relação ao ambiente		
	Zona de Desvantagem	Indiferente	Zona de Vantagem
Captar recursos do sistema financeiro			
Controlar concessão de crédito			
Estruturar preços a partir de custos ajustados à contabilidade			
Acompanhar a evolução da legislação fiscal e tributária			
Determinar indicadores para o acompanhamento do processo administrativo/financeiro			
Deliberar a forma de trabalho da UN de acordo com a orientação corporativa			
Conhecer o ambiente nacional e internacional que a UN está inserida			

(CONTINUAÇÃO)

Conhecimento da UN	Situação em relação ao ambiente		
	Zona de Desvantagem	Indiferente	Zona de Vantagem
Projetar e orientar o futuro da UN			
Adquirir matérias-primas pelos melhores preços e condições de mercado			
Assegurar o fornecimento dos insumos necessários ao processo produtivo			
Administrar estoques de segurança de insumos para garantir a constância da produção			
Estabelecer parcerias com fornecedores para garantir fornecimento assegurado e desenvolver matérias-primas			
Administrar o portfólio de produtos (programa de fabricação)			
Lançar produtos sinérgicos com a linha de produtos existente e dentro do foco de atuação da UN			
Administrar sistema de gestão da qualidade			
Garantir padrão de produtos e processos			
Atender rapidamente pedidos			
Prestar atendimento pós-venda rápido e adequado			
Administrar estoque de produtos prontos			
Administrar pessoal qualificado			
Administrar pessoal motivado e identificado com a UN			
Qualificar pessoas para sua função			
Selecionar pessoas adequadas à UN			
Produzir com alta produtividade			
Administrar a produção com flexibilidade, adequando-se constantemente às demandas de vendas, processos e tecnologias			
Garantir constância e continuidade da produção através de manutenção eficiente			
Utilizar tecnologias atualizadas e renovadas de produtos e processos			
Administrar novos projetos			
Administrar alterações e melhorias de produtos e processos			
Reduzir custos			
Assegurar ambiente de trabalho organizado e seguro			
Valorizar pessoal interno			

(CONTINUAÇÃO)

Conhecimento da UN	Situação em relação ao ambiente		
	Zona de Desvantagem	Indiferente	Zona de Vantagem
Integrar departamentos internos da UN			
Obter credibilidade junto ao sistema financeiro e órgãos públicos			