



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROSILANY TORRES DOS SANTOS**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO COMO FATOR GERADOR DE  
DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
ENGARRAFAMENTO COROA LTDA**

Patos – PB  
2014

**ROSILANY TORRES DOS SANTOS**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO COMO FATOR GERADOR DE  
DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
ENGARRAFAMENTO COROA LTDA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Administração de Empresas  
da Universidade Estadual da Paraíba, em  
cumprimento à exigência para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Orientador (a): Gabriela Tavares dos Santos

Patos – PB  
2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S237g Santos, Rosilany Torres dos  
A Gestão Estratégica do Conhecimento como fator gerador de diferencial competitivo: um estudo de caso na Empresa Engarrafamento Coroa Ltda [manuscrito] / Rosilany Torres dos Santos. – 2014.  
26 p. : il. color.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.  
“Orientação: Profa. Msc. Gabriela Tavares dos santos, CCEA”.

1. Gestão do conhecimento. 2. Dimensões. 3. Estratégias. 4. Diferencial Competitivo. I. Título.

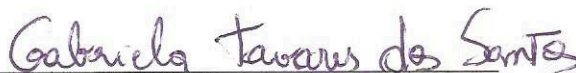
21. ed. CDD 658.4038

**ROSILANY TORRES DOS SANTOS**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO COMO FATOR GERADOR DE  
DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
ENGARRAFAMENTO COROA LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento  
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em 25/07/2014.



Prof<sup>ª</sup> Msc. Gabriela Tavares dos Santos/UEPB  
Orientadora



Prof. Msc. Dante Flávio de Oliveira Passos/UEPB  
Examinador



Prof<sup>ª</sup> Msc. Simone Costa Silva/UEPB  
Examinadora

## **A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO COMO FATOR GERADOR DE DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ENGARRAFAMENTO COROA LTDA**

Rosilany Torres dos Santos <sup>1</sup>  
Gabriela Tavares dos Santos <sup>2</sup>

### **RESUMO**

Em uma economia caracterizada pela instabilidade, destacam-se as organizações que usam o conhecimento como fonte para obtenção de diferencial competitivo. Com base nisso, o presente estudo tem como objetivo central compreender de que forma a gestão estratégica do conhecimento contribui para o estabelecimento de diferencial competitivo na Empresa Engarrafamento Coroa Ltda. E especificamente, identificar na empresa as práticas de gestão do conhecimento, o diferencial competitivo e o seu tipo de estratégia competitiva. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, descritivo e de caráter quantitativo. Para coleta de dados, utilizou-se questionário estruturado fundamentado no modelo de Terra (2001). Os resultados demonstram que a empresa em análise trabalha focada nas situações que capacitam o conhecimento. Além disso, verifica-se que a mesma utiliza estratégias competitivas de diferenciação por preço e por publicidade. E ainda, foi possível constatar que a organização trabalha promovendo o diferencial competitivo no presente. Desse modo, evidencia-se que o conhecimento é visto pela empresa como fator chave de sucesso na busca pelo diferencial competitivo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão do Conhecimento, Dimensões, Estratégias, Diferencial Competitivo.

### **1 INTRODUÇÃO**

As mudanças gradativas que ocorreram nas últimas décadas, findaram em um processo de globalização mundial, com avanços na tecnologia, sugerindo desta forma, uma nova maneira de interpretar a sociedade como um todo. Esse período é assinalado como uma fase de transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento.

De acordo com Terra (2001), a utilização do conhecimento vem modificando o valor das organizações, uma vez que, a empregabilidade desse recurso, produz vantagens que agregam valor às mesmas. A atual conjuntura de mercado vem sendo assinalada pelo aumento do destaque concedido a gestão do conhecimento, que vem sendo considerada como um novo fator de produção, juntando-se aos já existentes, terra, capital e trabalho (DRUCKER, 1999).

---

<sup>1</sup> Rosilany Torres dos Santos, Graduanda em Administração de Empresas pela Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII, Patos – PB. E-mail: rosilanytorres@hotmail.com

<sup>2</sup> Gabriela Tavares dos Santos, Mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. E-mail: gabi\_campina@hotmail.com

É neste contexto que se estabelece a era da Informação, através da qual, o conhecimento passa a ser traduzido em diferencial competitivo. Este cenário propaga uma sociedade organizada a partir do conhecimento, na qual, as organizações que almejam se tornar referência no ambiente em que está inserida, precisam saber gerenciar o conhecimento e torná-lo condição importante no processo de planejamento estratégico (DRUCKER, 1999).

De acordo com Davenport e Prusak (1998), diferentemente dos bens materiais que desaparecem ao longo do tempo, os ativos oriundos do conhecimento se ampliam com seu uso, uma vez que, ideias geram novas ideias e o conhecimento permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

Apesar da importância do conhecimento, o mesmo precisa ser bem processado e executado para se traduzir em vantagem competitiva. Logo, o conhecimento serve de suporte ao planejamento estratégico da organização e este, por sua vez, encontra-se essencialmente vinculado às estratégias competitivas organizacionais. Diante disso, ressalta-se que é importante a organização ter profundo conhecimento de si própria, dos concorrentes e dos seus consumidores, determinando seu foco de atuação e assumindo a estratégia mais adequada ao alcance dos resultados (TERRA, 2001).

Nesse sentido, coordenar o conhecimento, transformando-o em vantagem competitiva é uma preocupação de muitas empresas. E não seria diferente no Engarrafamento Coroa Ltda., uma vez que, a mesma se encontra inserida em um quadro contínuo de desenvolvimento de seus concorrentes. Dessa maneira, percebe-se a necessidade de implementar em seu plano estratégico, processos de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento.

Diante do que foi mencionado, o desenvolvimento dessa pesquisa se dá por meio da discussão da seguinte problemática: **Como a gestão estratégica do conhecimento gera diferencial competitivo na empresa Engarrafamento Coroa Ltda?**

Tomando por base a problemática da pesquisa elegida, o presente estudo tem como objetivo geral, compreender de que forma a gestão estratégica do conhecimento contribui para o estabelecimento de diferencial competitivo na Empresa Engarrafamento Coroa Ltda. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar as ações de gestão do conhecimento utilizadas pela empresa estudada; verificar o diferencial competitivo da empresa em análise e verificar o tipo de estratégia competitiva utilizada pela empresa.

Com base na relevância do tema, o estudo se justifica sob o ponto de vista teórico, social, prático e pessoal. No que se refere à importância teórica, a pesquisa tem o escopo de contribuir para o aprofundamento dos estudos sobre gestão do conhecimento e sua aplicação nas organizações como fonte de diferencial competitivo, em especial, empresas que atuam no ramo de engarrafamento de bebidas. No âmbito social, a pesquisa pretende fomentar a forma como as pessoas estruturam o conhecimento, principalmente na esfera empresarial, na qual, os indivíduos são vistos como ativos intelectuais.

No que diz respeito ao aspecto prático, a justificativa se dá pela progressiva necessidade das empresas garantirem vantagem competitiva sustentada se adequando ao contexto da economia do conhecimento. Finalmente, no âmbito pessoal, o estudo foi motivado pelo interesse em aprofundar o conhecimento em torno do referido tema, agregando valor e benefícios para a vida acadêmica e profissional.

O presente artigo está dividido em quatro capítulos, a saber: o referencial teórico, que discute sobre a transição de fases econômicas; a diferença entre dado, informação e conhecimento, os tipos de conhecimento, gestão do conhecimento, competitividade organizacional e um modelo acerca da gestão do conhecimento, no segundo capítulo tem-se a metodologia da pesquisa, seguida da análise dos resultados e, por fim, as conclusões do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Da fase industrial a fase do conhecimento**

É visto neste item a evolução das fases, chegando até a era da informação e do conhecimento, o qual tem se tornado um bem valioso para as organizações e para os indivíduos.

Para Amaral (2006), a industrialização promove o deslocamento da produção artesanal para o modelo industrial de produção, acarretando mudanças econômicas, sociais e culturais, que se intensificaram no século XX, especificando a sociedade industrial. O homem já não trabalha de acordo com o ritmo da natureza, e sim, de acordo com a velocidade da máquina.

O mesmo autor acrescenta que, na metade do século XX, as mudanças trazidas pela industrialização estavam arraigadas na sociedade. O emprego no setor de serviços é o aspecto mais marcante da sociedade industrial. Na esfera econômica e social também aconteceram algumas mudanças, entre elas, os bens tangíveis, tais como matéria-prima e meios de produção, deixam de ser contemplados como recursos principais e dão lugar aos bens intangíveis, como conhecimento, informação e criatividade.

Já a fase pós-industrial apresenta um mercado mais heterogêneo, com mais acesso ao mesmo e novos métodos de produção. Diferente da fase industrial, o foco de competitividade se relaciona agora com qualidade, baixo custo, criatividade e inovação. Neste cenário, os consumidores passam a exigir além do preço, a qualidade. E para atender tais exigências, as empresas precisam adquirir eficiência e flexibilidade, através de trabalhos em equipe, substituindo o individualismo tão presente na fase industrial.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), são as perspectivas que caracterizam a fase pós-industrial que proporcionam o surgimento de uma nova configuração histórica, denominada informacional.

Durante a década de noventa, o processamento das informações passa a ser o foco central da economia industrial, definindo uma nova sociedade, na qual a competitividade dos agentes depende da sua capacidade de obter e processar de maneira eficiente a informação baseada no conhecimento. Na fase da informação, o capital é gerenciado vinte e quatro horas por dia e os recursos humanos se tornam globais e informacionais.

Para Hanashiro (2007), o novo modelo produtivo conecta as empresas em um processo integrado de produção. Dessa forma, faz-se necessário arquitetar alianças estratégicas, com intuito de alcançar vantagem competitiva.

## **2.2 Tipos de conhecimento**

Inicialmente, faz-se importante definir dado, informação e conhecimento, uma vez que, o uso eficiente dos mesmos é vital para o fortalecimento da competitividade organizacional. O dado pode ser considerado como um registro sobre um determinado fato para o sistema. Mesmo em grande quantidade, é de fácil obtenção, armazenamento e fácil



classificação com a moderna tecnologia. Entretanto, o dado precisa de valor por ser um evento fora do contexto e sem significado para o sistema. (PONCHIROLI; FIALHO, 2005).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a informação é um fluxo de mensagens e por meio dela se extrai e constrói o conhecimento. Logo, a informação pode ser entendida como um conjunto de dados, que quando processados geram significado e contexto.

Davenport e Prusak (1998) ressaltam que o conhecimento decorre da informação que por sua vez, já é derivada de um conjunto de dados. Segundo os autores, os dados são fatos isolados que se transformam em informação quando ganham algum significado, tornando-se relevantes e com propósito.

O conhecimento pode ser entendido como conjunto de informações identificadas e incorporadas por uma pessoa dentro de um esquema preexistente, isso significa que as informações são transformadas em conhecimento através da intervenção das pessoas, seja reconhecendo essas informações ou agregando-as. Dessa forma, o conhecimento está mais próximo da ação e está relacionado ao uso inteligente da informação.

O conhecimento pode ser encontrado nas organizações de diversas formas, tais como, documentos, práticas, rotinas e nos indivíduos. Têm-se dois tipos de conhecimentos distintos, um tácito e outro explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito é muito pessoal, por este motivo sua articulação e transmissão se dá de forma mais difícil, envolvendo alguns fatores intangíveis, tais como, crenças, valores e experiências individuais. O conhecimento está depositado no cotidiano e não exige grandes esforços para ser acionado (STEWART, 1998).

Já na abordagem de Sveiby (1998), o conhecimento explícito envolve o conhecimento de um conjunto de fatos, originados basicamente pela informação, obtida, na maioria das vezes, através da educação formal. Este tipo de conhecimento é assinalado pelo seu contexto formal, baseado em informações, não dependendo do indivíduo que o criou, assumindo independência a partir do instante em que é compartilhado. Outra característica distinta é o fato desse conhecimento ser facilmente armazenado, processado e transmitido pelos inovadores mecanismos eletrônicos

É de grande importância desenvolver dentro das organizações a conversão do conhecimento tácito para explícito e vice-versa, é através dessa conversão que o conhecimento é gerado dentro das empresas. E se pode dizer que vai além da geração de

conhecimento, partindo para o desenvolvimento de aprendizagem organizacional, onde as experiências, informações e conhecimentos são compartilhados entre os colaboradores.

### **2.3 A gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento ergueu-se no início da década de 1990, sendo vista como estratégia empresarial. Trata-se do ato de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como principal intuito uma boa empregabilidade dos recursos existentes na empresa.

Segundo Kruglianskas e Terra (2003), a gestão do conhecimento coleciona processos que englobam a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento. Essa ferramenta complementa outras iniciativas organizacionais, dentre elas, o gerenciamento total da qualidade, a reengenharia de processos e o aprendizado organizacional, proporcionando um novo e urgente centro de atenção para sustentar a posição competitiva. A gestão do conhecimento se apoia em atividades que buscam a obtenção do conhecimento organizacional a partir de sua própria bagagem, da experiência de terceiros e sobre a aplicação cautelosa desse conhecimento para realizar a missão da organização.

A Gestão do Conhecimento é referida por Terra (2001) como um processo sistêmico e organizacional, específico para a conquista, estruturação e comunicação de conhecimento entre os funcionários da organização, para que estes possam atuar de forma mais efetiva. E envolve uma profunda sinergia entre três dimensões organizacionais: infraestrutura, pessoas e tecnologia.

Comentando as três dimensões da organização da era do conhecimento: a infraestrutura, busca criar um entorno favorável à gestão do conhecimento, envolvendo variáveis como estrutura organizacional, cultura organizacional e visão holística. A dimensão de pessoas é assinalada pela busca da aprendizagem contínua, pelo incentivo à criatividade, à inovação e ao compartilhamento do conhecimento. Por fim, a dimensão tecnologia se reporta ao apoio às atividades relacionadas à gestão do conhecimento. Dessa forma, redes de computadores (internet, intranet e extranet), groupware, workflow são algumas ferramentas no auxílio da condução do conhecimento na organização (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005).

## **2.4 A gestão do conhecimento e a competitividade das organizações**

Diante da atual conjuntura econômica, a evolução tecnológica e a competitividade do mercado, estabelecem desafios constantes aos atores inseridos neste contexto, impondo a necessidade de que sejam dotados de competências para buscar alternativas e garantir sua sustentabilidade nesse mercado (CAVALCANTI, 2001).

Segundo Porter (1999), a estratégia competitiva é um conjunto de planos, políticas e ações desenvolvidas por uma empresa, com intuito de ampliar ou manter, suas vantagens competitivas frente aos oponentes.

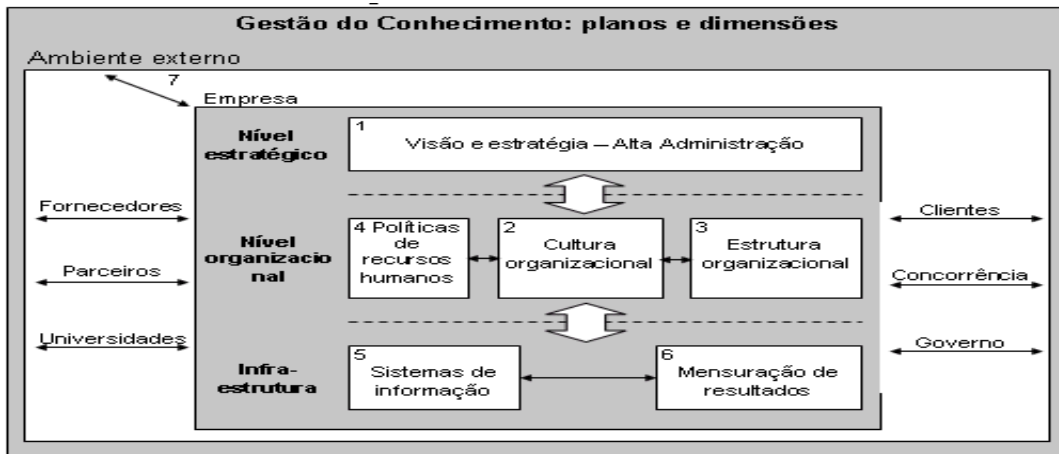
Corroborando com essa visão, Mintzberg (2006) afirma que a estratégia competitiva encontra-se intimamente relacionada ao padrão de decisões que determina e revela os objetivos, propósitos e metas da organização.

Dessa forma, as organizações que decidem implementar a gestão do conhecimento, devem adotar um tratamento no qual a empresa seja uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo possa atuar como um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.

Segundo Terra (2001), as organizações que adotam a gestão estratégica do conhecimento têm algumas melhorias, pois oferece maior agilidade e capacidade de resposta, uma vez que, aumenta o rendimento dos trabalhadores, contribui para competitividade e rentabilidade da organização e melhora a tomada de decisão. Outra vantagem das organizações investirem na gestão de conhecimento se relaciona ao ato de colocar um produto no mercado, cuja capacidade permite que a tomada de decisão seja feita com maior rapidez e eficiência, ampliando, assim, a obtenção de melhores resultados.

## **2.5 Modelo conceitual acerca da gestão do conhecimento**

O modelo a seguir, elaborado por Terra (2001), demonstra as aplicações da prática gerencial, relacionadas à gestão do conhecimento nas organizações. Esse modelo serve de parâmetro para a análise de como se dá a gestão do conhecimento na empresa em estudo. A figura 1 a seguir ilustra o modelo anteriormente mencionado.



**Figura 1 – Sete dimensões da gestão do conhecimento.**  
**Fonte: Adaptado de Terra (2001).**

Segundo Terra (2001) as sete dimensões são assim explanadas: a **alta administração** tem o papel de estabelecer a estratégia empresarial, bem como as metas a serem alcançadas. A **cultura organizacional** visa à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometimento com resultados de longo prazo. A **estrutura organizacional** está baseada em equipes multidisciplinares com alto estágio de autonomia. A **administração de recursos humanos** deve estimular a aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa.

Os **sistemas de informações** estão influenciando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento no ambiente organizacional. A **mensuração de resultados** e sua comunicação por toda a organização deverá ser atingida. O **aprendizado com o ambiente** deve ser aspirado através de parcerias com outras empresas.

Desse modo, mesmo sabendo da existência de outros modelos, adotou-se o modelo referencial das sete dimensões do conhecimento proposto por Terra (2001), uma vez que, apresenta uma ampla abordagem, partindo da análise dos níveis da organização e preocupando-se ainda em abordar o ambiente externo e o modo como os recursos deverão ser utilizados para uma gestão eficaz do conhecimento.

### 3 METODOLOGIA

Levando em consideração os objetivos desta pesquisa, a mesma se caracterizou como sendo uma pesquisa de natureza descritiva, que de acordo com Gil (2010), é aquela que busca descrever as características de uma população, fazendo correlações entre as variáveis.

Com relação aos procedimentos utilizados, a presente pesquisa utilizou o estudo de caso, que segundo Gil (2010), consiste em uma análise profunda de um ou poucos objetos, permitindo o seu detalhamento e conhecimento, contribuindo para a compreensão de determinado fenômeno de interesse. E quanto à forma de abordagem, ainda segundo o mesmo autor, o atual estudo utilizou a pesquisa quantitativa, através da qual, utilizam-se métodos numéricos na análise dos dados coletados.

No que se refere à coleta de dados, utilizou-se um questionário como instrumento de pesquisa. O questionário foi adaptado de Ribeiro (2006) e contém 20 questões de múltipla escolha, sendo dividido em categorias de acordo com as dimensões do modelo de gestão do conhecimento elaborado por Terra (2001), o referido modelo, além de abranger todas as partes da empresa, enfatiza o ambiente externo e suas relações.

Utilizou-se uma escala do tipo Likert contendo 5 pontos, a saber: discordo totalmente, discordo, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente. Isso, com intuito de analisar o grau de concordância ou discordância dos 45 participantes da pesquisa, todos eles, operando na área administrativa da empresa Engarrafamento Coroa Ltda - Unidade Patos. Dessa forma, esse estudo pode se caracterizar, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), como uma amostra não probabilística intencional, pelo fato dos elementos da amostra serem julgados como adequados, baseando-se em escolhas específicas e representativas do universo.

A análise quantitativa dos dados foi baseada em estatística descritiva simples, com os dados devidamente tabulados através do uso da ferramenta do Excel, para verificação das relações existentes entre eles. Em seguida, foram construídos gráficos, que forneceram uma visão mais explícita dos resultados dessas relações.

### **3.1 Caracterização da empresa**

Partindo do que já foi exposto, o presente trabalho tem a finalidade de compreender como o processo de gestão do conhecimento pode influenciar o diferencial competitivo da empresa Engarrafamento Coroa Ltda. No mercado há 41 anos, a empresa foi fundada em 1973 na cidade de Patos – PB, e oferece ao mercado uma ampla rede de produtos. A empresa possui oito filiais, localizadas em Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Pernambuco, Piauí, Rio

Grande do Norte e Sergipe. E tem no seu mix de produtos a Vodka Slova, o vinho Santa Ceia, o vinho Padre Cícero, o Mazile, o Moscatel e a Catuaba Guaracy.

Em virtude de aspectos como localização geográfica e acessibilidade, este estudo se restringiu a uma das unidades dessa empresa, localizada na cidade de Patos – PB, que conta atualmente com 150 funcionários, distribuídos nas funções de gerentes, supervisores, analistas, engenheiros de produção, contadores, vendedores e técnicos.

### 3.2 Perfil dos participantes da pesquisa

Dos 150 colaboradores da empresa, participaram da pesquisa 45, todos atuantes na área administrativa da unidade localizada em Patos - PB, ou seja, uma amostra de 30% do total de funcionários da empresa, dentre os quais:

<b>Sexo</b>			
Feminino		Masculino	
17,78%		82,22%	
<b>Nível de Escolaridade</b>			
Médio	Superior incompleto	Superior completo	Pós-graduação
35,55%	13,33%	46,67%	4,45%
<b>Tempo de serviço na empresa</b>			
Menos de 6 meses	6 a 12 meses	1 a 2 anos	Mais de 2 anos
2,22%	6,68%	8,88%	82,22%

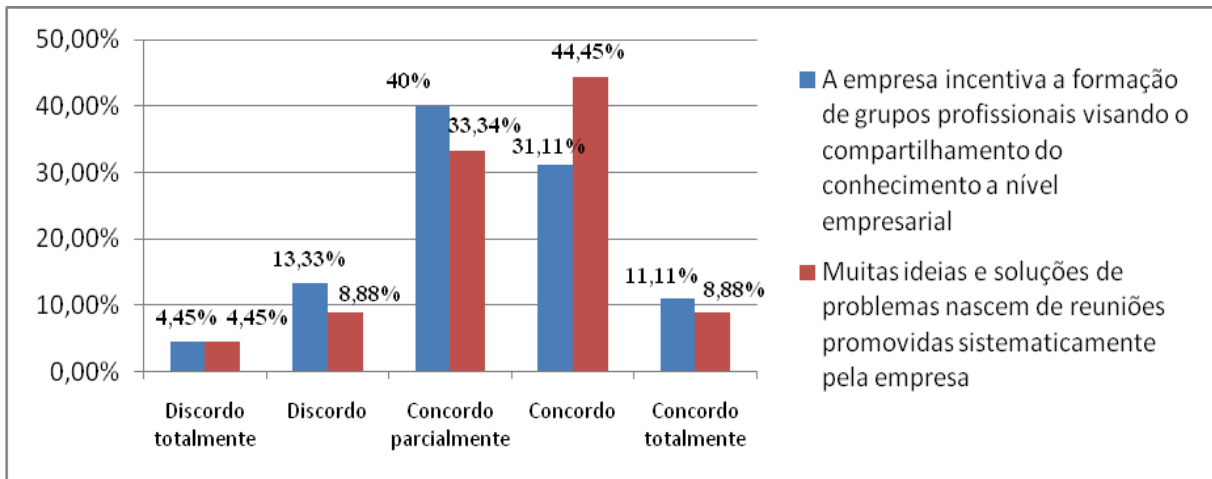
**Quadro 1 – Perfil dos participantes da pesquisa.**  
Fonte: Elaboração própria (2014).

## 4 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

### 4.1 Práticas de gestão do conhecimento

De acordo com o que foi abordado nos procedimentos metodológicos, a pesquisa tem como base o modelo de Terra (2001). Segundo o autor, a gestão do conhecimento abrange ações desde o processo de aprendizagem individual até os planos estratégicos da empresa.

A primeira dimensão do modelo proposto por Terra (2001), denominada fatores estratégicos e papel da alta administração, considera questões relacionadas a estratégias de conhecimento e liderança. Conforme apresentado no gráfico 1 a seguir, dois questionamentos foram feitos aos participantes da pesquisa no que se refere à primeira dimensão.



**GRÁFICO 1 - Primeira dimensão: fatores estratégicos e papel da alta administração**  
 Fonte: Elaboração própria (2014).

Questionou-se se a empresa incentiva a formação de grupos, visando o compartilhamento do conhecimento. Diante disso, 82,22% dos respondentes concordam com a afirmativa e 17,78% discordam. Esse resultado sugere que embora exista uma tendência geral em considerar a empresa um ambiente favorecedor da formação de grupos e compartilhamento do conhecimento, alguns profissionais discordam da alternativa.

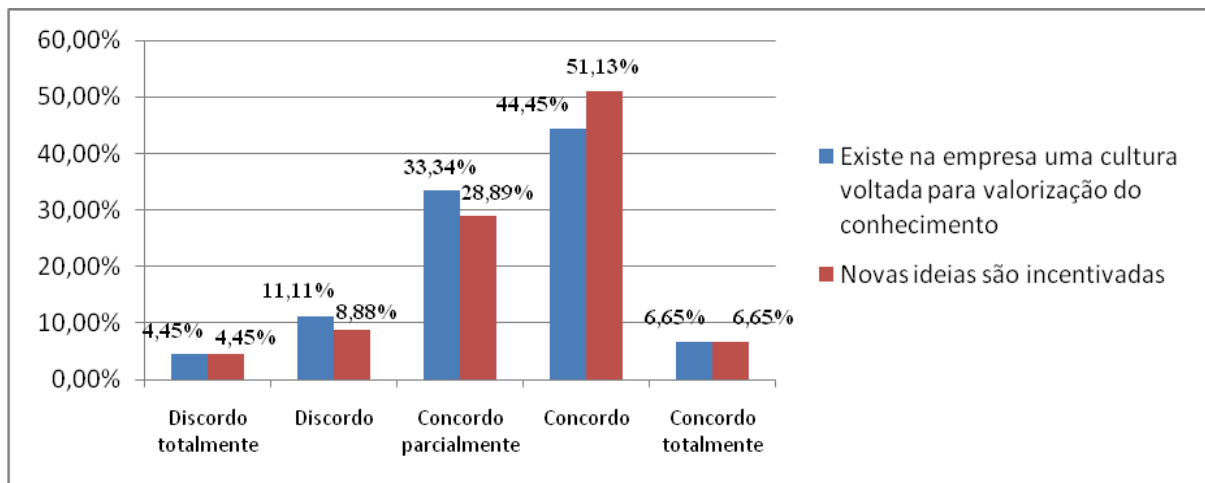
Entretanto, considerando-se a opinião da maioria dos pesquisados, percebe-se que a empresa de algum modo incentiva a criação das comunidades de prática. Segundo Fleury e Oliveira (2008), comunidades de prática é a formação de grupos de profissionais que possuem conhecimentos complementares. Isso revela uma organização que caminha para a construção de bases sustentáveis de um processo de gestão do conhecimento, através da interação dos funcionários, propiciando o desenvolvimento de competências, a disseminação de ideias e até mesmo respostas às constantes mudanças.

A segunda questão pergunta se ideias e soluções de problemas surgem durante as reuniões. Nessa ocasião, 86,67% concordam com a afirmativa e 13,33% discordam. Logo, percebe-se que a maioria dos respondentes consideram as reuniões uma importante ferramenta, no sentido de possibilitar novas ideias. Esse dado revela que a empresa vem

conseguindo obter resultados satisfatórios, uma vez que, as reuniões estão cumprindo com sua função de garantir boa comunicação entre os membros da mesma, conseguindo dessa forma, solucionar problemas, ou até a prevenção dos mesmos.

A primeira dimensão fornece uma visão inicial do modelo de gerenciamento da empresa em análise. Demonstrando que a mesma entende o conhecimento como fomentador de inovação e fonte de vantagem competitiva.

A segunda dimensão de Terra (2001) é dedicada à cultura da empresa. Nessa perspectiva, dois questionamentos foram feitos, conforme gráfico 2 a seguir.



**GRÁFICO 2 - Segunda dimensão: cultura organizacional**

Fonte: Elaboração própria (2014).

Questionou-se se existe na empresa uma cultura voltada para a valorização do conhecimento. Diante disso, 84,44% concordam com a afirmativa e 15,56% discordam. Esse resultado apresenta-se como ponto favorável a esta organização. Davenport e Prusak (1998) ressaltam que uma cultura aliada ao conhecimento é uma condição essencial para a gestão do conhecimento.

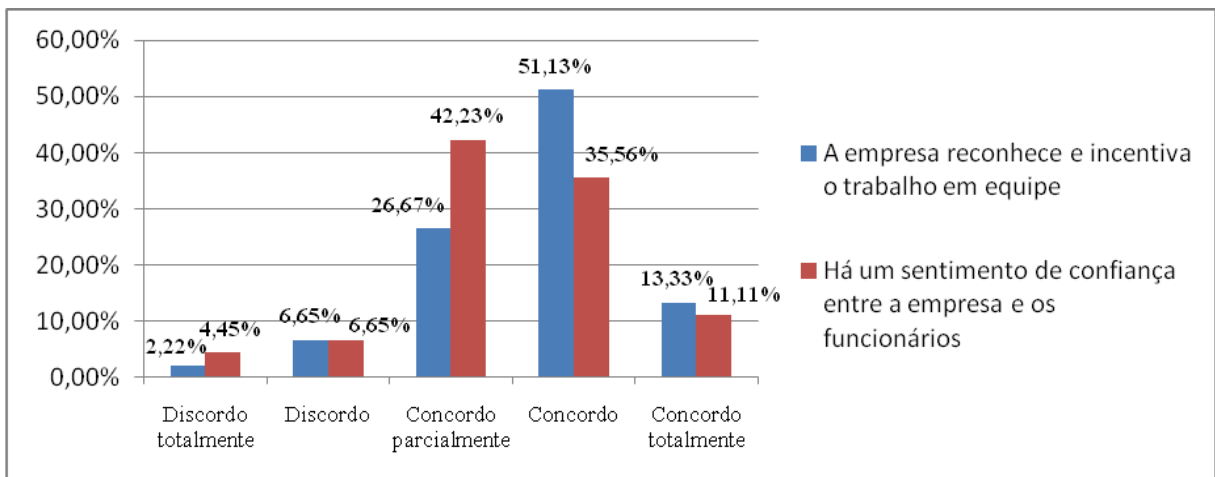
Dessa forma, percebe-se que a empresa analisada tem uma orientação positiva para o conhecimento, pois instiga os colaboradores a se tornarem intelectualmente curiosos e com desejos de explorar o novo. Identifica-se assim, ausência de inibição do conhecimento, permitindo maior confiança entre colaboradores e empresa.

Ainda no gráfico, pode-se observar um segundo questionamento, o qual indaga os pesquisados a responder se novas ideias são incentivadas. Nesse caso, 86,67% concordam com a afirmativa, enquanto 13,33% discordam.



Logo, percebe-se que no tocante ao incentivo de novas ideias, a empresa se mostra sempre aberta a ouvi-las, analisá-las e colocá-las em prática. E, ainda, que a maioria dos pesquisados sente receptividade da empresa às suas opiniões, sugerindo assim uma cultura voltada à valorização e compartilhamento do conhecimento, mostrando eficiência da empresa no sentido de estimular um grande número de ideias que lhe gerem maior rentabilidade. Segundo Fleury e Oliveira (2008), a criatividade necessária a inovação deriva não somente das habilidades visíveis, mas também dos reservatórios invisíveis de experiência.

A terceira dimensão trata da estrutura organizacional. O gráfico 3 demonstra as respostas dos pesquisados aos questionamentos correlacionados a essa terceira dimensão.



**GRÁFICO 3 - Terceira dimensão: estrutura organizacional**

Fonte: Elaboração própria (2014).

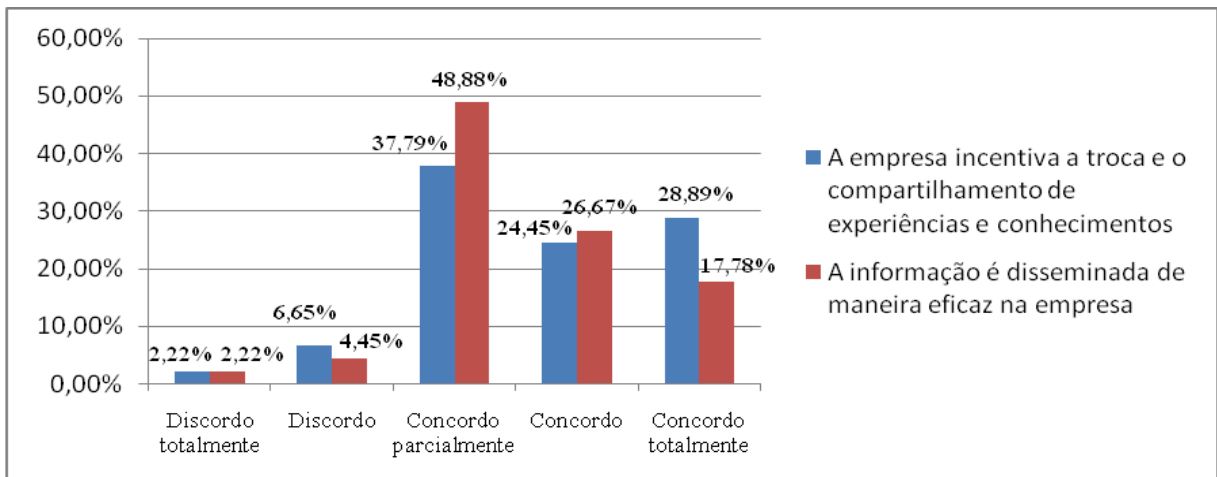
Questionou-se se a empresa reconhece e incentiva o trabalho em equipe. Nessa ocasião, 91,13% concordam, enquanto uma minoria de 8,87% discordam da afirmação. Portanto é visível que a empresa pesquisada desenvolve de maneira satisfatória o seu conhecimento, pois além de fazer uso das ideias propostas por seus colaboradores, incentiva-os a trabalhar em equipe, favorecendo o desenvolvimento de novos projetos.

Segundo Senge (2002), é importante que as organizações estimulem a aprendizagem em equipe, pois, trata-se de um processo de alinhamento da aptidão de criar os resultados que os membros da equipe realmente aspiram. Dessa forma, percebe-se que a empresa realmente se mostra preocupada com a flexibilidade de suas atividades, através do trabalho em equipe. Esse fato remete a aprendizagem organizacional, através da qual, os colaboradores compartilham valores essenciais e individuais na busca de singularidade no trabalho coletivo.

Em seguida, questionou-se se existe sentimento de confiança entre empresa e funcionários. A esse respeito, 88,90% responderam que concordam e 11,1% discordam. Esse resultado sugere um clima de cooperativismo e uma concepção do todo por parte dos colaboradores da organização. Percebe-se um bom clima organizacional, proporcionando o cumprimento das tarefas da melhor forma possível.

Identificou-se que a empresa se mostra muito preocupada em evitar evasões, e os colaboradores sentem que não serão facilmente demitidos, e com isso, conseguem expressar suas opiniões sem medo de errar ou falhar.

A quarta dimensão do modelo proposto por Terra (2001) destaca a administração de recursos humanos, e levantou-se dois questionamentos expostos no gráfico 4 a seguir.



**GRÁFICO 4 - Quarta dimensão: administração de recursos humanos**  
 Fonte: Elaboração própria (2014).

No decorrer do questionário os colaboradores foram perguntados se a empresa incentiva a troca e o compartilhamento de experiências e informações. Como resposta foi obtido que 91,13% concordam com a afirmativa, enquanto, 8,87% discordam da mesma. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), isso pode ser caracterizado como um processo de socialização, com compartilhamento de experiências através do qual se origina o conhecimento tácito apresentado como habilidades técnicas compartilhadas.

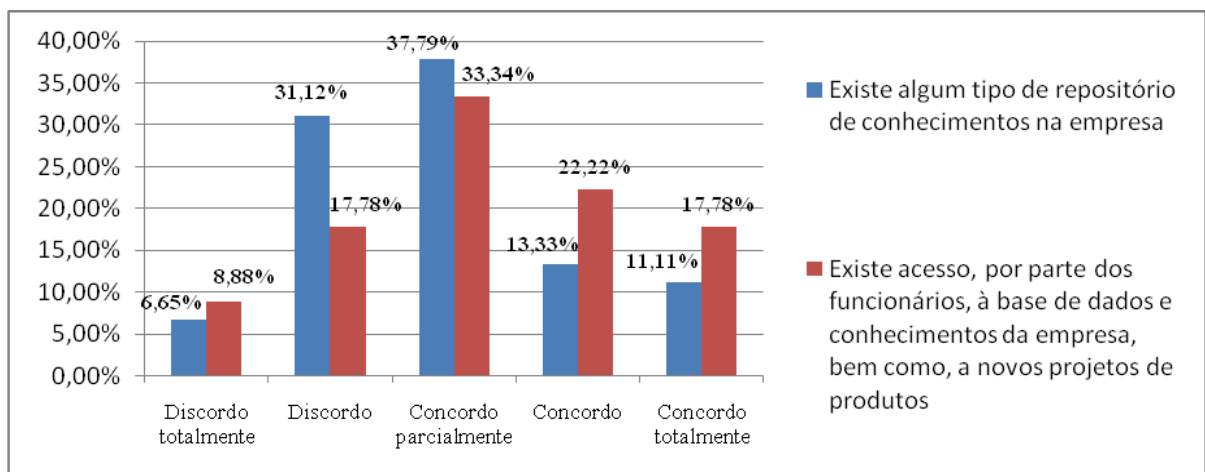
Logo, com os saldos obtidos fica evidente que o relacionamento entre a equipe de trabalho ocorre de maneira favorável à troca de conhecimento, do mesmo modo, fica nítido que a empresa e os funcionários partilham constantemente informações essenciais. Identificou-se nessa empresa a existência de uma prática compartilhada, o que melhor permite o repasse

do conhecimento tácito com maior facilidade.

Na mesma linha de abordagem, os colaboradores foram indagados se a informação é disseminada de maneira eficaz na empresa. Desse modo, 93,33% concordam com a afirmativa proposta, enquanto 6,67% discordam. Como a maioria dos funcionários concordou com a afirmativa, verifica-se que a comunicação dentro da empresa é eficiente. Muito embora, ainda exista pequenos problemas relacionados à comunicação, principalmente entre departamentos.

Esse sistema de comunicação é importante para o processo de criação e disseminação de novos conhecimentos na empresa que, por sua vez, utiliza de forma satisfatória as informações existentes em seu meio. É por meio desse processo que os colaboradores coletam, emitem e recebem informações sobre a empresa e as transformações que nela ocorrem, interpretando melhor os fenômenos organizacionais.

A abordagem relacionada aos sistemas de informação, constitui a quinta dimensão do modelo de Terra (2001), conforme mostra o gráfico 5 a seguir .



**GRÁFICO 5 - Quinta dimensão: sistemas de informação**

Fonte: Elaboração própria (2014).

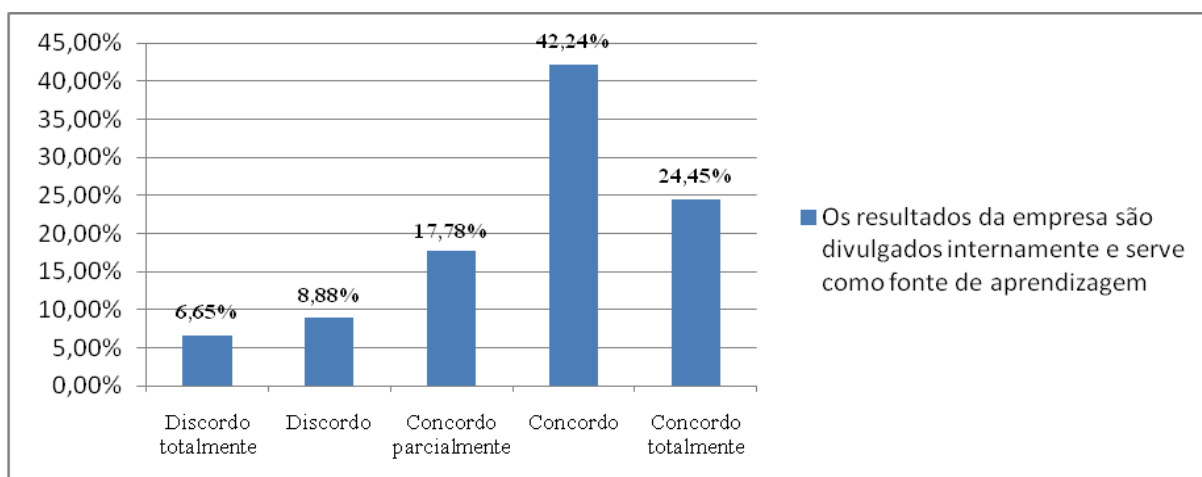
Nesse quesito, os pesquisados foram perguntados se existe algum tipo de repositório de conhecimento na empresa. Diante disso, 62,23% concordam, enquanto, 37,77% discordam da afirmativa. É notório que uma grande parte dos respondentes discordam da afirmativa, isso se deve ao fato de que a empresa se encontra em processo de implementação de um repositório de conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os repositórios são importantes para o processo de criação do conhecimento individual e profissional, uma vez que, conseguem internalizar o conhecimento. Dessa forma, fica claro que a empresa mesmo possuindo um repositório, ainda

precisa aperfeiçoá-lo e utilizá-lo como ferramenta para a gestão do conhecimento.

Na mesma linha de pesquisa, foi questionado se funcionários tinham acesso à base de dados e conhecimento. Para isso, 73,34% dos pesquisados concordam com a afirmativa, enquanto, 26,66% discordam da mesma. Esse resultado sugere que existe na empresa uma facilidade de acesso à informação, ou seja, que as informações necessárias ao seu trabalho conseguem ser acessadas com facilidade e no momento oportuno, sem maiores burocracias. E ainda, identifica-se conversas informais que surgem durante os intervalos de cafezinho e que se encarregam de renovar todos os assuntos de interesse da empresa.

Nessa perspectiva a sexta dimensão do modelo de Terra (2001) destaca a mensuração dos resultados, com um questionamento que segue no gráfico 6 a seguir.



**GRÁFICO 6 - Sexta dimensão: mensuração dos resultados**

Fonte: Elaboração própria (2014).

Questionou-se os colaboradores se os resultados da empresa são regularmente divulgados e servem como fonte de aprendizagem. Com base nos resultados, evidencia-se que 84,47% concordam com a afirmativa e apenas 15,53% discordam.

O resultado obtido sugere que a empresa tem o cuidado de divulgar seus resultados internamente, motivando sua equipe, para que isso reflita no melhoramento de seus processos através do processo de aprendizagem. A aprendizagem, segundo Angeloni (2002), é a capacidade de criar novas ideias a partir dos resultados divulgados pela empresa. Vale frisar, que os resultados consequentes da implantação do processo de gestão do conhecimento só podem ser visualizados a longo prazo.

Para identificar as práticas de gestão do conhecimento utilizadas pela empresa em análise, utilizou-se o modelo de Terra (2001). E como base nesse modelo, foi permitida a visualização de algumas práticas desempenhadas pela organização, conforme mostra o quadro 2 a seguir.

<b>Dimensões</b>	<b>Práticas de Gestão do conhecimento</b>
Fatores estratégicos e alta administração	Gerenciamento de conversas, com criação de comunidades de prática, eficiência e eficácia das reuniões.
Cultura organizacional	Criação de contexto adequado, estimulando à cultura da aprendizagem e incentivando funcionários a buscarem ideias e informações.
Estrutura organizacional	Mobilizar os ativistas do conhecimento, com gestores estimulando o trabalho em equipe e a confiança empresarial.
Administração de recursos humanos	Globalização do conhecimento local, com difusão do conhecimento, criando condições para que o conhecimento de seus funcionários possa ser compartilhado e disseminado para toda a organização.
Sistemas de informação	Criação de repositório de conhecimentos, disponível a todos os colaboradores.
Mensuração dos resultados	Aprendizagem organizacional, divulgando resultados e soluções de problemas cotidianos.

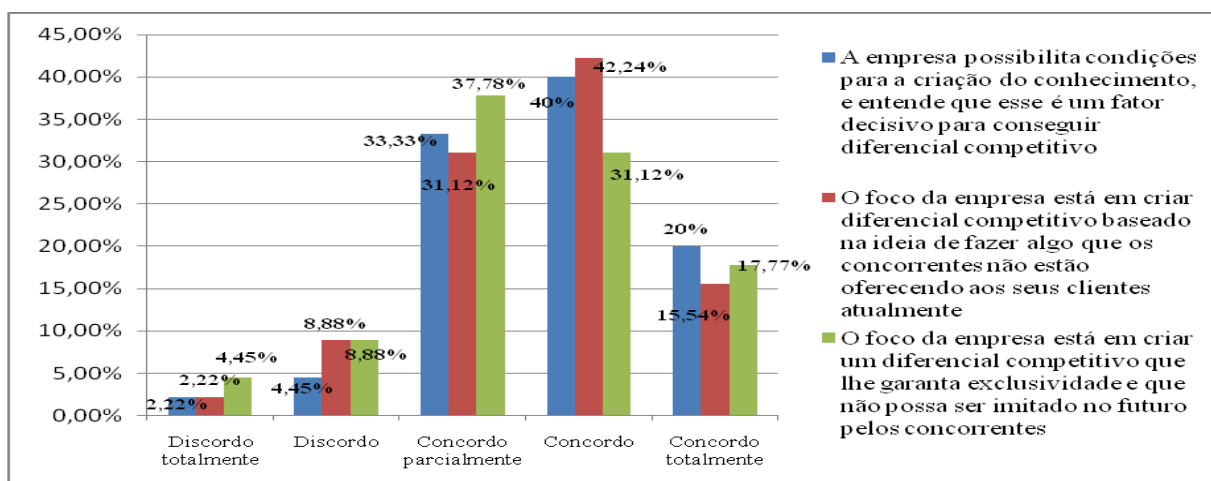
**Quadro 2 - Práticas de Gestão do Conhecimento adotadas pela empresa.**

**Fonte: Elaboração própria (2014).**

De acordo com as respostas obtidas, pode-se identificar que os colaboradores pesquisados percebem o conhecimento como fator fundamental para o sucesso da organização. E também se pode perceber que existe um ambiente propício à criação, disseminação e manutenção do conhecimento nesta organização.

#### **4.2 Identificação de diferencial competitivo**

A sétima dimensão de Terra (2001) se volta para o ambiente externo e a necessidade das empresas estenderem suas atividades de aprendizagem para além de suas fronteiras. Segue no gráfico 7 três questionamentos sobre essa dimensão.



**GRÁFICO 7 - Sétima dimensão: ambiente externo**

Fonte: Elaboração própria (2014).

Foi perguntado aos profissionais se a empresa possibilita condições para criação do conhecimento como forma de ampliar seu diferencial competitivo. Obtiveram-se os seguintes resultados: 6,67% dos pesquisados discordam, 33,33% concordam parcialmente, 40% concordam e 20% concordam totalmente.

Esse resultado reflete que, para os pesquisados, a empresa busca condições para que o conhecimento seja criado no ambiente empresarial, favorecendo a ampliação do Know how de seus profissionais. Esse fato é visto de forma positiva na medida em que se percebe um ambiente corporativo, onde o conhecimento é fator dominante para o sucesso.

O processo de geração de conhecimento acontece nessa empresa numa concepção dinâmica, através do qual, um conhecimento é assimilado e, em seguida, esse conhecimento produz mudanças na forma como o colaborador age na empresa. Trata-se, portanto de um processo cíclico, no qual o conhecimento nunca fica estático, ele sempre se reinventa.

Em seguida, questionou-se se o foco da empresa está em criar diferencial competitivo baseado na ideia de fazer algo que os concorrentes não estão oferecendo. Para tanto, 11,1% discordam da afirmativa, 31,12% concordam parcialmente, 42,24% concordam e 15,54% concordam totalmente.

Esse resultado sugere a ideia de que a empresa busca se diferenciar de seus oponentes a partir de sua base de conhecimentos, contida em seu capital intelectual, com inovações constantes em seus produtos. Entretanto, na maioria das vezes, essas inovações criam valor para o cliente num curto espaço de tempo. Conforme afirma Von Krogh et al. (2001), quando uma empresa decide agir com foco apenas no contexto atual, ela assume o risco de enfrentar

competidores capazes de se reinventar com rapidez e criar propostas mais atrativas.

Na sequência, perguntou-se se o foco da empresa está em criar diferencial competitivo que lhe garanta exclusividade e que não possa ser imitado no futuro. Com base nos resultados se evidencia que: 13,33% discordam da afirmativa, 37,78% concordam parcialmente, 31,12% concordam e 17,77% concordam totalmente.

Percebe-se que a maioria dos respondentes concorda parcialmente com a afirmativa. Isso sugere que ainda existe certa deficiência no sentido da organização em análise, implementar uma estratégia de criação de valor que permaneça exclusiva por um longo período de tempo.

Logo, retorna-se a discussão do conhecimento como diferencial competitivo exclusivo e impossível de ser imitado pelos concorrentes. Essa visão exclusiva e monopolista do conhecimento organizacional é ressaltada por Von Krogh et al. (2001) como sendo uma das colunas nas quais se amparam as organizações que atuam com base na estratégia de avanço.

Com relação à diferencial competitivo e fazendo uma co-relação deste com a gestão do conhecimento. Percebe-se que segundo Von Krogh et al. (2001), o conhecimento como fonte de diferencial competitivo se encontra ligado a dois tipos de estratégias competitivas: de sobrevivência, pensando no presente, e de avanço, visualizando diferencial competitivo futuro. No caso específico da empresa, percebeu-se uma forte inclinação a trabalhar pautada na estratégia de sobrevivência, conforme mostra quadro 3 a seguir.

Dimensão	Diferencial competitivo
Ambiente externo	Baseado na estratégia de sobrevivência, concentrando sua atuação no sentido de fortalecer o que na atualidade representada seu principal diferencial competitivo, garantindo sua estabilidade perante os oponentes da atualidade.

**Quadro 3 - Diferencial competitivo da empresa.**

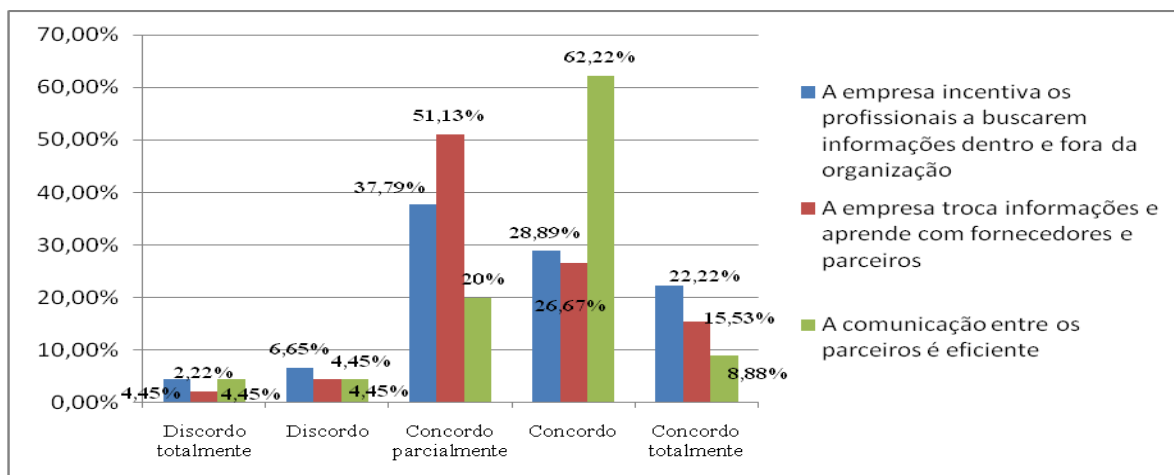
Fonte: Elaboração própria (2014).

Os resultados demonstram uma forte tendência da empresa em trabalhar focada na estratégia de sobrevivência, garantindo sua rentabilidade atual, tentando enfatizar seus pontos fortes e neutralizar as ameaças do ambiente, e buscando tirar proveito das oportunidades de negócios já existentes.

### 4.3 Identificação do tipo de estratégia competitiva

Ainda tratando da sétima dimensão proposta por Terra (2001) e destacando o ambiente

externo organizacional, seguem abaixo o gráficos 8 e o gráfico 9, cada um contendo três questionamentos sobre esta dimensão.



**GRÁFICO 8 - Sétima dimensão: ambiente externo**

Fonte: Elaboração própria (2014).

Questionou-se se a empresa incentiva os profissionais a buscarem informações dentro e fora da mesma. Diante disso, obteve-se que 11,1% dos respondentes discordam, 37,79% concordam parcialmente, 28,89% concordam e 22,22% concordam totalmente.

Conforme afirma Sveiby (1998), as pessoas são as peças fundamentais de uma empresa e representam o seu mais valioso capital: o intelectual. Logo, esse resultado indica que, existe a percepção de que o processo de criação do conhecimento se encontra vinculado à busca de informações no ambiente interno e externo e caberá ao profissional identificar e explorar esse potencial.

Em seguida, perguntou-se se a empresa troca informações e aprende com seus parceiros. Obteve-se como resposta que: 6,67% discordam, 51,13% concordam parcialmente, 26,67% concordam e 15,53% concordam totalmente.

Esse resultado sugere que a empresa tem boa integração com seus parceiros e fornecedores, podendo surtir bons efeitos para a empresa através da troca de experiências. A Coroa encontra-se no centro de redes de parcerias e aprendizado contínuo, mostrando que muitas ideias de inovação partem de sugestões de seus parceiros.

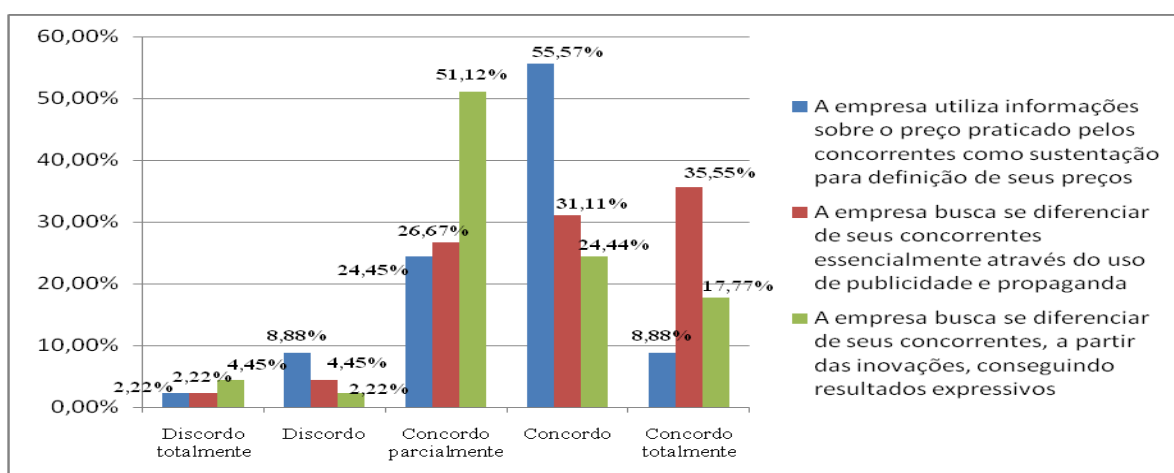
Perguntou-se ainda se a comunicação entre os parceiros é eficiente. Diante disso, 8,9% discordam da afirmativa, 20% concordam parcialmente, 62,22% concordam e 8,88%



concordam totalmente. Percebe-se dessa forma que essa comunicação se dá de forma eficiente e satisfatória.

A empresa em análise consegue desenvolver um processo de comunicação eficaz com seus parceiros, e isso tem lhe conferido agilidade nos negócios. Dessa forma, torna-se mais fácil desenvolver estratégias de comunicação adequadas ao perfil e às necessidades dos stakeholders.

O gráfico 9 segue abaixo tratando ainda de questões relacionadas a vantagem competitiva e de acordo com a sétima dimensão de Terra (2001).



**GRÁFICO 9 - Sétima dimensão: ambiente externo**

Fonte: Elaboração própria (2014).

Os colaboradores pesquisados foram perguntados se a empresa utiliza informações sobre o preço praticado pelos concorrentes como sustentação para definição de seus preços. Desse modo, 11,1% dos pesquisados discordam da afirmativa, 24,45% concordam parcialmente, 55,57% concordam e 8,88% concordam totalmente.

Esse resultado reflete que a empresa apresenta uma forte tendência a trabalhar focada na diferenciação de preços. Vale ressaltar, que segundo Sardinha (1995), a estratégia de preço se encontra ligada a estratégias de marketing, dado que, é a partir de um preço mais competitivo que as empresas, em suas campanhas de publicidade, conseguem captar a atenção dos clientes e influenciar seu comportamento de compra.

Em seguida, questionou-se se a empresa busca se diferenciar de seus clientes essencialmente através de publicidade e propaganda. Como resposta foi obtido que 6,67% dos colaboradores discordam, 26,67% concordam parcialmente, 31,11% concordam e 35,55%

concordam totalmente com a afirmativa.

Esse resultado mostra que a diferenciação através do marketing é uma inclinação de qualquer organização que trabalha com produção em massa, acima de tudo, aquelas que atuam em um ambiente de mercado volátil e competitivo. E nesse caso, observa-se em sua totalidade que a empresa busca se diferenciar através da publicidade e propaganda.

Ainda na mesma linha de abordagem, perguntou-se se a empresa busca diferenciar-se de seus concorrentes, a partir de inovações, conseguindo dessa forma, resultados expressivos. Na ocasião, 6,67% dos entrevistados discordam da afirmativa, 51,12% concordam parcialmente, 24,44% concordam e 17,77% concordam totalmente. Os dados sugerem que a empresa, apoia-se fortemente na busca pela inovação constante de seus produtos e serviços, uma vez que, existe a necessidade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico em seu setor.

Segundo Mintzberg (2006), a estratégia de design traz a ideia de inovação como uma forma encontrada pelas empresas para se diferenciar das demais. Porém, quando comparada aos tipos de estratégias de diferenciação por preço e por imagem, essa afirmativa traz “concordo parcialmente” como maioria nas respostas dos pesquisados. Isso sugere que ainda existe uma deficiência no tocante a busca de inovações.

Com relação às estratégias de vantagem competitiva e, de acordo com Mintzberg (2006), tem-se a estratégia de diferenciação por preço, por imagem e por design. E no caso particular da empresa Coroa, percebeu-se uma inclinação maior para as estratégias de preço e de imagem, conforme mostra o quadro 4 a seguir.

Dimensão	Estratégia de diferenciação	Categoria analisada
Ambiente externo	Estratégia de diferenciação por preço	Foco no preço de produtos e serviços, buscando manter um preço mais competitivo que a concorrência.
	Estratégia de diferenciação por imagem	Foco no marketing dos produtos e serviços, diferenciando-se a partir da publicidade e propaganda.

**Quadro 4 - Tipos de estratégias competitivas da empresa.**

**Fonte: Elaboração própria (2014).**

Foi possível obter como resultado, que a empresa inclina-se mais fortemente para as estratégias de preço e imagem. E esse fato, transforma a Coroa em uma empresa bastante competitiva, que força seus concorrentes a também desenvolverem estratégias competitivas de preço e publicidade compatíveis com as necessidades dos clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como fundamento compreender de que forma a gestão estratégica do conhecimento contribui para o estabelecimento de diferencial competitivo na Empresa Engarrafamento Coroa Ltda. A escolha do modelo teórico utilizado nesse estudo, possibilitou o alcance dos objetivos desse trabalho, de forma que, a partir dele pode-se identificar na empresa as práticas de gestão do conhecimento, o diferencial competitivo e o seu tipo de estratégia competitiva.

Identificou-se que a empresa trabalha pautada na ideia de criar, manter e disseminar o seu conhecimento, o que pode ser observado através da análise das ações de gestão do conhecimento fundamentadas nas seis primeiras dimensões do modelo de Terra (2001).

Percebeu-se na dimensão fatores estratégicos, o esforço da organização em conduzir seus colaboradores a um objetivo comum e ao enfrentamento de mudanças. A valorização do conhecimento e o incentivo a novas ideias é uma característica da cultura da empresa. Além disso, apresenta uma estrutura horizontal, com interação de todos os níveis.

Observou-se que na administração de recursos humanos, as pessoas são reconhecidas como fonte de todo o conhecimento da empresa. Na dimensão sistemas de informação, a empresa ainda está implantando um repositório de conhecimentos, mas esse se encontra disponível a todos, apresentando facilidade no uso. E na mensuração dos resultados, identificou-se a divulgação dos resultados, facilitando o processo de aprendizagem.

Embora a empresa apresente um número maior de concordâncias nessas primeiras dimensões, percebe-se um percentual considerável de profissionais que discordam das alternativas. Isso leva a acreditar, que a organização ainda necessita dominar alguns obstáculos no sentido de conseguir implementar de modo positivo as condições capacitadoras do conhecimento em sua realidade.

Além das ações de gestão do conhecimento, foi possível perceber que a empresa atua com base na estratégia de sobrevivência. Essa realidade da empresa indica que a mesma se mobiliza no sentido de utilizar o conhecimento para promover diferencial competitivo no presente, pensando mais na atual realidade, sem criar situações estratégicas que lhe garantam diferencial competitivo no longo prazo.

Foi possível observar ainda, à luz do modelo de Terra (2001), os principais tipos de estratégias adotados pela organização. Evidenciando-se em especial, as estratégias de diferenciação por preço e por imagem como sendo seu foco estratégico. Existe uma preocupação em oferecer preços mais competitivos que seus concorrentes e atrair maior participação de mercado, bem como, evidenciar sua marca por meio de campanhas de publicidade que visam atrair os consumidores.

Dessa forma, identificou-se que a gestão estratégica do conhecimento tem gerado diferencial competitivo na Empresa Engarrafamento Coroa Ltda. E esse processo se inicia com a adoção de uma cultura que busca o levantamento de problemas e melhorias, destacando a liberdade do colaborador contribuir com suas ideias. Nesse sentido, o conhecimento individual passa a ser socializado por toda a empresa, principalmente por meio da utilização de técnicas de *braisntorming*, motivando a equipe, e gerando novos conhecimentos que passam a subsidiar as atividades organizacionais. Esse processo é importante, pelo fato de criar na organização uma dinâmica entre o tácito e o explícito, gerando um ambiente de conhecimento onde todos têm algo a oferecer.

Esse processo se dá por intermédio de um sistema de comunicação eficaz, através do qual, consegue-se divulgar as informações e os resultados alcançados pela equipe, estimulando a aprendizagem dentro e fora da empresa. E como fechamento desse ciclo, pode-se dizer que a empresa consegue interagir bem com o ambiente externo, impulsionando a troca de experiências com o público-alvo e os parceiros, facilitando a captação de ideias externas que podem favorecer o surgimento de inovação, alavancando, assim, sua competitividade. Dessa maneira, a gestão do conhecimento além de auxiliar a Coroa no desempenho de ações estratégicas, também, auxilia no processo de diferencial competitivo, subsidiando a geração de idéias, a solução de problemas, a tomada de decisão, e ainda, analisando os processos das concorrências e como estes podem ser incorporados para melhorar o negócio.

Em suma, todo esse processo, inclui os colaboradores em um sistema integrado de aprendizagem constante, estimulando a inovação, e permitindo que todos contribuam para agregar valor aos produtos e serviços da empresa, visando garantir previsibilidade e competitividade para a mesma. Tudo isso, torna essa organização superior aos seus principais concorrentes.

Conclui-se que a empresa atribui um papel fundamental ao conhecimento, enquanto fonte de diferencial competitivo. E que seu desempenho estratégico é consequência de um trabalho constante e intenso, no qual o conhecimento atua como fator chave de sucesso na busca pelo diferencial competitivo.

Faz-se necessário salientar as limitações inerentes a esse estudo, uma vez que, a pesquisa se limitou a visão dos colaboradores da empresa. Com base nisso, propõe-se a trabalhos futuros, verificar o uso da gestão do conhecimento através da gerência e realizar um estudo comparativo entre a empresa pesquisada e outras empresas do mesmo ramo.

## **ABSTRACT**

In an economy characterized by instability, we highlight the organizations that use knowledge as their source of competitive advantage. Based on this, the present study has as its central objective to understand how the strategic management of knowledge contributes to the establishment of competitive advantage in Empresa Engarrafamento Coroa Ltda. And specifically identify the company practices of knowledge management, competitive and differential its kind of competitive strategy. Thus, a case study, descriptive and quantitative approach was performed. And to data collection, we used a structured questionnaire based on the Terra (2001) model. The results demonstrate that the company in question works focused on enabling conditions of knowledge. Moreover, one can verify that the company uses competitive differentiation strategies by price and advertising. And it was found that the organization works to promote the competitive advantage in this.

**KEYWORDS:** knowledge management, dimensions, strategy, competitive advantage.

## **REFERÊNCIAS**

AMARAL, J. A. A. **Os concertos que estragam: uma introdução à dinâmica dos sistemas e aos simuladores gerenciais.** São Paulo: Scortecci, 2006.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2002.

CAVALCANTI, M. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento.** São Paulo: Campus, 2001.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR. M. M. **Gestão estratégica do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimentos e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HANASHIRO, D. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C.. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v.8, n.1, p.127-138, jan./jun. 2005.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIBEIRO, J. C. M. **A gestão do conhecimento como diferencial competitivo: um estudo acerca do processo de aprendizagem em uma pequena empresa de Base Tecnológica em Recife – PE**. Dissertação (Mestrado). Programa de pós-graduação em engenharia de produção da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2006.

SARDINHA, J. C. **Formação de preço: a arte do negócio**. São Paulo: McGrawHill, 1995.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 13ª Ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento - o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2001.

VON KROGH, G. ICHIJO, K. NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com poder de inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

## ANEXO - Questionário de Pesquisa

Prezado (a) Funcionário (a),

Com a finalidade de desenvolver uma pesquisa acadêmica em torno da temática Gestão do Conhecimento e Diferencial Competitivo, objeto de estudo de monografia do curso de Administração, da estudante Rosilany Torres dos Santos, solicito sua colaboração no sentido de responder com sinceridade o questionário em seguida. **Será garantido total sigilo de todas as informações prestadas e os dados serão analisados de forma agregada, assegurando-se a não identificação dos respondentes.** Na certeza de sua valiosa colaboração, agradecemos com estima e apreço.

### Questionário de Pesquisa

Ao responder as questões, assinale com um **X**, o número que melhor reflita sua opinião e a realidade da empresa.

1 – Discordo totalmente	2 - Discordo	3 – Concordo parcialmente	4 - Concordo	5 – Concordo totalmente
-------------------------	--------------	---------------------------	--------------	-------------------------

#### 1ª Dimensão - Visão Estratégica

Perguntas	1	2	3	4	5
A empresa incentiva a formação de grupos profissionais que visam o compartilhamento do conhecimento a nível empresarial.					
Muitas ideias e soluções de problemas nascem principalmente de reuniões promovidas sistematicamente pela empresa.					

#### 2ª Dimensão - Cultura Organizacional

Perguntas	1	2	3	4	5
Existe na empresa uma cultura voltada para valorização do conhecimento.					
Novas ideias são incentivadas.					

#### 3ª Dimensão - Estrutura Organizacional

Perguntas	1	2	3	4	5
A empresa reconhece e incentiva o trabalho em equipe.					
Há um sentimento de confiança entre a empresa e os funcionários.					

#### 4ª Dimensão - Políticas de Gestão de Recursos Humanos

Perguntas	1	2	3	4	5
A empresa incentiva a troca e o compartilhamento de experiências e conhecimentos.					
A informação é disseminada de maneira eficaz na empresa.					

#### 5ª Dimensão - Sistemas de Informação

Perguntas	1	2	3	4	5
Existe algum tipo de repositório de conhecimentos na empresa (biblioteca, documentos internos, laboratório).					

Existe acesso, por parte dos funcionários, à base de dados e conhecimentos da empresa, bem como, a novos projetos de produtos.					
--	--	--	--	--	--

**6ª Dimensão - Mensuração dos Resultados**

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Os resultados da empresa são divulgados internamente e serve como fonte de aprendizagem.					

**7ª Dimensão - Ambiente externo**

<b>Perguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A empresa incentiva os profissionais a buscarem informações dentro e fora da organização.					
A empresa troca informações e aprende com fornecedores e parceiros.					
A comunicação entre os parceiros é eficiente.					
A empresa utiliza informações sobre o preço praticado pelos seus concorrentes como sustentação para a definição de seus preços.					
A empresa busca se diferenciar de seus concorrentes essencialmente através do uso de publicidade e propaganda.					
A empresa busca constantemente se diferenciar de seus concorrentes, a partir das inovações constantes em seus produtos/serviços, e com isso consegue resultados expressivos perante seus concorrentes.					
A empresa possibilita condições para a criação do conhecimento, pois entende que esse é um fator decisivo para conseguir diferencial competitivo frente aos concorrentes.					
O foco da empresa está em criar diferencial competitivo baseado na ideia de fazer algo que os concorrentes na atualidade não estão oferecendo aos seus clientes.					
O foco da empresa está em criar um diferencial competitivo que lhe garanta exclusividade e que não possa ser imitado no futuro pelos seus concorrentes.					