



# **UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO**

## **CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS**

II ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Débora Scardine da Silva Pistori  
Elisabete Aparecida Zambelo  
Marinez Cristina Vitoreli  
Sandro Teodoro da Silva**

**AS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
UTILIZADAS PELAS MELHORES EMPRESAS SEGUNDO RANKING  
DA REVISTA EXAME, MELHORES E MAIORES 2014 e 2015**

BAURU  
2016

## RESUMO

A referida pesquisa tem como objetivo principal identificar as principais práticas de gestão do conhecimento utilizadas pelas melhores empresas segundo ranking da revista exame dos anos 2014 e 2015, com o objetivo de verificar se as mesmas utilizam essas práticas como vantagem competitiva. No atual cenário econômico, se sobressaem as empresas com as melhores ideias e gestão organizacional. Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. Quanto ao método de pesquisa, este estudo pode ser caracterizado como descritivo, pesquisa bibliográfica, e análise de conteúdo, utilizado para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito do tema em questão, visto que a análise foi extraída da revista exame, edição especial, Melhores e Maiores. Foi possível concluir que nem todas as empresas de 2014 permanecem no ranking de 2015 e as oito empresas que permanecem, todas possuem algumas práticas de gestão do conhecimento implantadas.

**Palavras chave:** Gestão do conhecimento. Práticas de gestão. Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

Such research aims to identify the main knowledge management practices used by the best companies ranking second exam magazine the years 2014 and 2015, in order to verify that they use such practices as a competitive advantage. In the current economic scenario, stand out the companies with the best ideas and organizational management. It is not today that knowledge plays a key role in history. Acquisition and application always represented incentive to the achievements of numerous civilizations. As for the research method, this study can be characterized as descriptive, bibliographic research and content analysis, used for data processing which aims to identify what is being said about the issue at hand, since the analysis

was taken from the magazine examination, special edition, Best and Biggest. It was concluded that not all 2014 companies remain in the ranking of 2015 and the eight companies that remain, all have some established knowledge management practices.

**Keywords:** Knowledge management. Management practices. Competitive advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, uma das fontes de vantagem competitiva é o conhecimento. Quando os mercados se transformam as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite. As empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, os disseminam amplamente pela organização e os incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades, definem a empresa como “criadora do conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante.

Para Teixeira Filho (2000, p. 17),

O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato, ou teórico, mas aplicado ao dia a dia das empresas. Conhecimento sobre seu mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes, etc.

Outra visão do conhecimento:

Dessa forma, chegamos a um estágio em que o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência da empresa no ambiente competitivo, numa economia cada vez maior de serviços. (TEIXEIRA FILHO, 2000, p. 21).

A partir disso, entendeu-se a GC como sendo o conjunto dos processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento pelo qual a organização gera riqueza a partir do conhecimento ou capital intelectual.

Neste sentido, para identificar e avaliar as características peculiares das melhores e maiores empresas segundo o ranking da Revista Exame, levanta-se a seguinte questão: Quais as práticas de gestão do conhecimento as melhores e maiores empresas, segundo a Revista Exame, utilizam como diferencial competitivo?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Conhecer as práticas de gestão do conhecimento das Melhores e Maiores empresas segundo a Revista Exame e identificar o que as diferenciam uma das outras, tornando-as melhores em cada segmento.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) identificar as melhores e maiores empresas dos anos 2014 e 2015;
- b) apontar/apresentar as empresas do ranking de 2014 que permaneceram no ranking em 2015;
- c) mapear as principais práticas de gestão adotadas por cada uma das empresas que permaneceram no ranking em 2015;

## 2 METODOLOGIA

O presente trabalho descreve como se deu a pesquisa, feita através de coleta de dados, dados secundários, método de pesquisa descritiva e análise de conteúdo.

Beuren (2004) esclarece que a pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva, com análise de dados secundários, quando tem por finalidade de recolher informações e conhecimentos prévios relacionados a um assunto para o qual se procura resposta.

A referida autora destaca ainda:

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros. Por meio dessas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada. Com base nisso é que se pode elaborar o trabalho monográfico, seja ele em uma perspectiva histórica ou com o intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes uma nova leitura. (BEUREN, 2004, p. 87).

Marconi e Lakatos (2011, p. 49) pontuam: “é evidente que dados secundários, obtidos em livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses, cuja autoria é conhecida, não se confundem com documentos, isto é, dados de fontes primárias”.

Para Best (1972 apud MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 6), a pesquisa descritiva tem o seguinte tratamento: “Delineia o que é e aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”.

Foi utilizado também o método de pesquisa análise de conteúdo que é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. (VERGARA, 2012, p.7).

Ainda segundo Bardin (1997 apud VERGARA, 2012, p.10) a análise de conteúdo compreende três etapas:

- a) pré-análise;
- b) exploração do material;
- c) tratamento dos dados e interpretação.

Essas etapas foram desenvolvidas da seguinte forma:

- a) pré-análise: seleção da Revista Exame melhores e maiores;
- b) exploração do material: análise das empresas do ranking 2014 e 2015;
- c) tratamento dos dados e interpretação: inferências e análise dos resultados da pesquisa, quais empresas permaneceram no ranking 2015 e quais práticas utilizam.

### 3 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Gestão do conhecimento (GC) é uma certa forma de olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade, enfim, conhecimento sobre mercado, concorrência, clientes, processos do negócio, tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização.

[...] o conhecimento, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. [...] o conhecimento, está relacionado à ação. [...] Consideramos o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

A GC é um processo para criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa. Por meio de suas práticas, objetiva organizar de forma estratégica os conhecimentos dos colaboradores e os conhecimentos externos, que são fundamentais para o sucesso do negócio.

O conhecimento é formado por uma estrutura ambígua, que pode ser identificada por dois componentes opostos: O conhecimento tácito e o explícito.

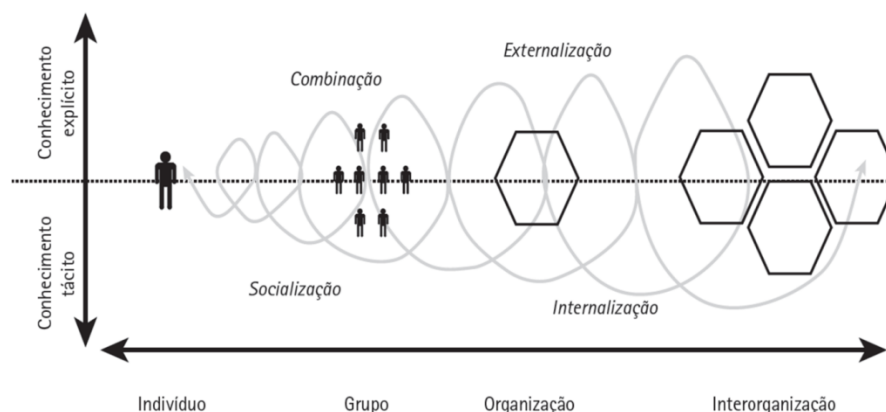
O conhecimento explícito é tido como mensurável e pode ser utilizado pelo ser humano, ou seja, visível ou tangível. Pode ser expresso em palavras, números, fórmulas, tabelas, etc. (TEIXEIRA FILHO, 2000).

A criação do conhecimento é um ciclo onde o mesmo torna-se obsoleto através de outro conhecimento criado pelos colaboradores para superar os desafios frente às organizações.

Segundo Carvalho (2012) ele começa (é criado), desenvolve-se (é convertido) e, depois de ser utilizado ou consumido, invariavelmente acaba (é aniquilado por outro conhecimento recém-criado).

Assim a criação torna-se um ciclo em volta de si mesma, que em tempos desenvolve-se para melhorar os processos dentro das organizações, conforme Figura 1.

Figura 1 - Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Carvalho (2012, p. 22)

Já o conhecimento tácito não é mensurável, nem palpável. É o conhecimento pessoal, que advém da experiência humana em situações do trabalho.

O conhecimento tácito [...] é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. [...] está profundamente ligado enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais que ele incorpora. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 19).

### 3.1 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento concentra-se em como as organizações podem criar conhecimento dentro delas mesmas, e usá-lo para inovar seus processos e produtos, e também o próprio meio no qual se inserem.

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 61).

A criação do conhecimento é um ciclo onde o mesmo torna-se obsoleto através de outro conhecimento criado pelos colaboradores para superar os desafios frente às organizações.

## 3.2 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

A sociedade industrial trouxe consigo elementos como máquinas e ferramentas, trabalhadores especializados, produção em série, energia, enfim, tudo voltado para a produção de bens materiais, já a sociedade pós-industrial consolida-se na experiência organizacional, no investimento em tecnologia de ponta, nos grupos de especialistas, na informação, e ainda trarão na pesquisa e transmissão de conhecimentos, tornando-os a principal força de produção da sociedade.

“[...] A comunidade e a sociedade são definidas por um elo que mantém os seres humanos unidos, seja ele o idioma, a cultura, a história ou a localização[...]” (DRUCKER, 1999, p. 33)

Em todos os tempos da humanidade o conhecimento foi imprescindível. O valor do conhecimento não é novo, a novidade é a importância do conhecimento como recurso decisivo para as organizações.

Para Drucker (1999) Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os “trabalhadores do conhecimento” – executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos. O desafio da sociedade pós-capitalista será a produtividade do trabalho com conhecimento e do trabalhar com conhecimento, pois os trabalhadores possuem seu próprio conhecimento e podem levá-lo consigo a qualquer parte.

Segundo Drucker (1999, p. 5): “[...]O conhecimento está rapidamente se transformando no único fator de produção, deixando de lado capital e mão-de-obra [...]”

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a organização não pode criar conhecimento por si mesma, razão pela qual depende da iniciativa dos indivíduos e da interação que ocorre dentro do grupo. Afirmam que o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado no grupo através de discussões, compartilhamento de experiências e da observação. Para os autores, conhecimento organizacional é a interação dinâmica entre os membros do grupo ou equipe, que através do diálogo e do debate, transformam o conhecimento pessoal em conhecimento do grupo.



### 3.3 A SOCIEDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Uma organização é um grupo composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Embora seja uma criação humana, ela é feita para durar – talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável.

Para Senge (2003),

As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

A sociedade obteve progresso tecnológico, científico e cultural, ao longo do tempo, e nessas condições se formaram estruturas de produção e disseminação de conhecimento e informação.

A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ela baseia-se no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos. (SENGE, 2003, p. 263).

Ou seja, as organizações são compostas de vários especialistas, cada qual em seu setor, desenvolvendo as tarefas, porém, todos com o mesmo objetivo, criar resultados desejados e gerar o crescimento contínuo da organização.

### 3.4 A ECONOMIA DO CONHECIMENTO

O conhecimento é fundamental para o funcionamento de qualquer área de atuação. Quando o conhecimento é aplicado à área econômica, torna-se fonte de valor intangível. Hoje a economia do conhecimento pode ser observada pelo surgimento de novas empresas de alta tecnologia, distribuindo e disseminando bens e serviços com elevado conteúdo de informação e conhecimento.

O que torna o mercado superior é precisamente o fato de ele organizar a atividade econômica em torno da informação. Embora a economia mundial vá permanecer uma economia de mercado e manter as instituições de mercado, sua substância mudou radicalmente. Ela é capitalista, mas agora dominada pelo “capitalismo da informação”. (DRUCKER, 1999, p. 173).

Outra visão de economia do conhecimento:

As mudanças baseadas nas tecnologias de informação e comunicações contribuem para a transformação da economia no sentido de colocar o conhecimento como recurso mais estratégico e o aprendizado como o processo mais importante. (LASTRES, 1999, p.187).

Considera-se então que a competitividade das economias depende de um domínio das tecnologias de informação e comunicações as quais são as principais difusoras de inovações técnicas e organizacionais.

### 3.5 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

As práticas de GC analisadas nessa pesquisa são: Gestão estratégica, Gestão da informação, Gestão dos processos, Gestão dos projetos, Gestão do capital humano, Gestão dos clientes e Gestão da inovação. Essas práticas envolvem o planejamento e controle para disseminar no momento exato e utilizá-las. Nas organizações, as práticas e os modelos tornam-se obsoletas com o passar do tempo, com isso as práticas de GC vem sendo encaradas como recurso a ser buscado, desenvolvido, incentivado e inovado.

Para Carvalho (2012), mais do que apresentar novas e revolucionárias metodologias de trabalho, o intuito é revelar a gestão do conhecimento já existente e disseminada em diversas práticas gerenciais do cotidiano organizacional.

#### 3.5.1 Gestão Estratégica

Junto à gestão estratégica (GE), o conhecimento torna-se uma fonte de vantagem competitiva não apenas para o agora, mas também para o futuro. A visão do conhecimento é fundamental, pois auxilia a organização a alcançar seus objetivos estratégicos.

Segundo Carvalho (2012), a visão do conhecimento também é importante porque ela norteia o processo de criação a fim evitar desperdícios. Pode indicar um processo de construção de cenários e orientar as futuras decisões. A construção de

cenários está centrada nos fatos passados e presentes e em suas consequências futuras.

A construção de cenários ajuda tanto na elaboração da visão de conhecimento quanto é influenciada por ela. O principal ponto de relação entre os dois processos pode ser entendido com o desfecho das conclusões.

Assim, a GE possui ferramentas para ajudar as organizações nas tomadas de decisões e superar os desafios para serem bem-sucedidas.

### **3.5.2 Gestão da Informação**

Seja qual for o tamanho, qualquer organização estabelece uma rede de dados, informações e conhecimento. Uma rede pode ser simples ou complexa, tudo varia de acordo com as características e as necessidades da organização.

Uma vez que o modelo da rede de informação tenha se tornado uma realidade para a organização, a próxima etapa é construir sua base de conhecimento.

Nas organizações, as informações podem ser classificadas de acordo com seu grau de estruturação. Nesse caso há três categorias para a informação: Estruturada, semiestruturada e não estruturada.

Segundo Carvalho (2012), o que de fato devemos esperar de uma boa gestão da informação é que ela permita as pessoas encontrarem os dados, as informações e os conhecimentos de que precisam da maneira mais fácil e ágil possível.

### **3.5.3 Gestão dos Processos**

Na gestão de processos (GP), as organizações estão inseridas em uma malha de relacionamento com outras organizações. Um dos formatos mais comuns é a cadeia de suprimentos.

Oliveira e Leite (2010), afirma tratar-se, em geral, de um tipo de rede formada por empresas líderes, fornecedoras e clientes que se associam para obter uma vantagem competitiva que dificilmente teriam caso atuassem por conta própria.

Assim, o mapeamento se apresenta como um trabalho mútuo no qual é imprescindível a participação ativa de todas as empresas envolvidas.

Dessa forma, devemos considerar a cadeia de suprimentos como um sistema de valores (PORTER, 1989), ou seja, uma sequência de diversas cadeias de valor na qual cada uma corresponde a uma empresa participante. (NOVAES, 2004).

Na cadeia de suprimentos é importante garantir não apenas a satisfação dos clientes internos, mas, sobretudo, do consumidor final do produto gerado pela cadeia.

Chopra e Meindl (2003) afirmam que toda cadeia de suprimentos tem como objetivo de maximização do valor global gerado por ela e que isso é conseguido por meio do alinhamento estratégico entre as cadeias de valor.

Ou seja, o alinhamento estratégico cria uma ligação entre as estratégias das empresas e a cadeia de suprimentos.

Assim, na gestão dos processos, toda organização é constituída como a síntese de processos executados para projetar, produzir, comercializar e entregar o “produto” a seu cliente final.

#### **3.5.4 Gestão dos Projetos**

As empresas cada vez mais se baseiam na gestão de Projetos (GPr). Eles produzem o que nos interessa: conhecimento, que por sua vez são: patentes, produtos, serviços, tecnologias, anúncios e todo tipo de documento e conteúdo gerado durante a execução de um projeto, independentemente de ele ser ou não bem-sucedido.

Todo projeto tem um início e fim, atividades e processos que compõem o ciclo de vida.

De acordo com Valeriano (1998, p.23),

Há diferentes versões para um ciclo, desde que as que contêm umas poucas fases até aquelas de mais de uma dezena, dependendo do que, arbitrariamente, se considera como uma fase distinta ou um componente de uma delas. (VALERIANO, 1998, p.23).

Assim, todos os projetos possuem seus ciclos, sejam eles nessa ordem ou não, para alcançar os objetivos, sua execução é feita em fases.

Uma das principais ferramentas na gestão de projetos é o *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* ou “Corpo de conhecimento da gestão de projetos”. Como o próprio nome indica, é o conjunto de conhecimentos relacionado à gestão de projetos. (CARVALHO, 2012).

O PMBOK apresenta nove áreas principais de conhecimento de um projeto, que são:

- a) integração: é o processo de preparar, executar e controlar o plano do projeto, ou seja, o alinhamento das etapas;
- b) escopo: é um registro descritivo dos objetivos, da abordagem e do conteúdo do projeto. Ele define e quantifica todo o trabalho a ser feito a fim de gerar o resultado estabelecido por ele mesmo;
- c) tempo: são as sincronizações das atividades, à elaboração e a manutenção de um cronograma para conduzir o projeto até o prazo previsto. Valeriano (2005) é necessário frizar que o tempo é uma restrição vital para o sucesso de um projeto;
- d) custos: é o planejamento sobre tudo aquilo que entra na produção de um projeto;
- e) qualidade: é o controle e garantia de qualidade do projeto;
- f) recursos humanos: refere-se à organização e desenvolvimento da equipe do projeto;
- g) comunicações: são as informações necessárias para o andamento do projeto, desde o planejamento até a finalização do projeto;
- h) riscos: estar atento para identificar, avaliar e controlar os riscos com o intuito de eliminá-los ou pelo menos diminuir seus efeitos;
- i) aquisições: são os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto, tais como: equipamentos, serviços de fornecedores abrangendo o planejamento, execução, contratação e controle de compras.

Portanto, o PMBOK trata-se de um guia que visa oferecer uma visão geral sobre a gestão de projetos. O guia possui aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas que resultam com impacto positivo nos projetos.

### **3.5.5 Gestão do Capital Humano**

A gestão do capital humano (GCH) concentra-se em aplicar os conhecimentos da organização para alcançar seus objetivos estratégicos e está nas mãos de todos os indivíduos que participam de uma organização.

Trata-se de uma questão que vai além de “a pessoa certa no lugar certo”, pois, nesse caso, devemos considerar a visão de conhecimento da organização e ter em mente que o lugar certo de hoje não é o mesmo do de amanhã. (CARVALHO, 2012, p.168).

Parry (1996) de forma simplificada, coloca o conceito de competência como a aplicação de um conjunto formado por três elementos:

- a) conhecimentos: estão ligados à compreensão de conceitos e técnicas e determinam o saber fazer;
- b) habilidades: dizem respeito à capacidade de realizar algo e determinam o poder fazer;
- c) atitudes: relacionam-se com a maneira como as pessoas agem e determinam o querer fazer.

Assim, o capital humano é a capacidade de conhecimentos, habilidades e atitudes na capacidade de realizar um trabalho de modo a produzir valor. Esses atributos são adquiridos pelos colaboradores por meio da educação e experiência ao longo de suas trajetórias nas organizações.

### **3.5.6 Gestão de Clientes**

A relevância do conhecimento do cliente se torna ainda maior se você considerar que ele é determinante para o estabelecimento e a melhoria de processos, bem como para a criação de novos projetos. Os modelos de

desempenho estratégico e as análises de lacunas processuais são influenciados pelos conhecimentos dos clientes e que mesmo essas estratégias são orientadas em grande parte por tais conhecimentos.

Há dois sentidos pelos quais podemos entender o termo “conhecimento do cliente”. O primeiro sentido diz respeito ao conhecimento que o cliente tem; o segundo diz respeito ao que a organização sabe sobre ele e sobre os conhecimentos que ele tem. (CARVALHO, 2012, p. 188).

Para Carvalho (2012), o cliente se tornou o elemento ativo preponderante da relação com o fornecedor.

O *Customer Relationship Management (CRM)*, ou “Gestão de Relacionamento com o Cliente”, é um sistema de informação em forma de estratégia criado para gerar interação com consumidores e clientes. Ele utiliza recursos da tecnologia para organizar, automatizar e sincronizar planos de negócio, mantendo o foco em encontrar e atrair novos clientes, fidelizar os atuais e recuperar os antigos.

O módulo de suporte ao cliente (CRM) objetiva criar um mecanismo de comunicação, através do qual os clientes possam conversar de forma discreta e contínua com a empresa, mesmo fazendo uso de variados canais. (ROSSATO, 2002, p. 72).

Ou seja, na gestão de clientes (GCL), as organizações precisam identificar as necessidades dos consumidores a fim de conquistar o desejo do público e formar cada vez mais clientes.

### **3.5.7 Gestão da Inovação**

Cada vez mais a inovação se configura como uma característica determinante e uma necessidade vital para os mais diversos tipos de organizações. De fato, não seria exagero pensar que poucas palavras sintetizam tão bem esta época em que vive-se. (CARVALHO, 2012).

Assim, quais são os motivos e razões para inovar?

- a) instabilidade do cenário;
- b) tecnologia;
- c) atuação e crescimento da concorrência;

d) produtos obsoletos.

Segundo Carvalho (2012), a inovação [...] está digitada em posts e blogs e em inúmeros resultados de pesquisa no Google, está impressa nas declarações de visão e/ou missão de pequenas, médias, grandes e colossais empresas em todo o mundo.

Basicamente, existem dois tipos de inovação organizacional: Inovação Fechada e Inovação Aberta.

A inovação fechada compreende o conjunto de processos tradicionais, no qual o desenvolvimento de novos negócios e o marketing de novos produtos ocorre dentro dos limites rígidos das organizações.

A inovação aberta funciona em um sistema oposto a fechada. Para Carvalho (2012), no sistema, a organização entende e aceita que ideias e conhecimentos importantes para o cumprimento de seus objetivos podem ser criados e desenvolvidos dentro e fora dos limites organizacionais.

A principal causa que leva as organizações à inovação é a instabilidade, ou a crise, inerente a um sistema que se baseia em contínuas ondas de mudança. Assim, o compartilhamento de conhecimento com diversas esferas sociais não apenas ajuda a compreender o mundo atual e a definir quais conhecimentos devemos criar aqui e agora, mas também a visualizar as possibilidades de um mundo futuro (CARVALHO, 2012).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A Edição Especial da revista Exame, Melhores e Maiores, tem por objetivo medir o desempenho das empresas individualmente. Por esse motivo, foi tomado como base as demonstrações individuais. Por considerar a transparência e o esforço para oferecer a informação correta, foram priorizadas as demonstrações que consideram os efeitos da inflação em seus resultados. Os anos analisados foram 2014 e 2015.

A classificação foi realizada segundo critérios adotados pela própria revista para identificar as empresas de melhor desempenho em 18 setores. Essa



padronização evita que sejam prejudicadas ou beneficiadas empresas cujo fechamento do balanço ocorre em data anterior ou posterior a da maioria.

As comparações foram feitas com base no desempenho registrado em anos anteriores, o que não foram prejudicadas porque foram efetuados ajustes nos valores, que eliminam distorções causadas pela inflação ou oscilações de câmbio. (EXAME, 2015, p.164).

No universo das Melhores e Maiores, 1.000 empresas brasileiras fazem parte da seleção em 18 setores. Após considerações acima para o critério das empresas que fazem parte da edição das melhores e maiores definiu-se que as oito empresas que permaneceram no ranking em 2014 e 2015 é que foram analisadas.

#### 4.1 CRITÉRIOS E INDICADORES DE ESCOLHA DAS MELHORES E MAIORES

De acordo com a Revista Exame, a seção “critérios / indicadores” fornecem os dados para avaliação tais como:

Ativo total ajustado, capital circulante líquido, controle acionário, crescimento das vendas, empregados, endividamento ao longo prazo, endividamento geral, excelência empresarial, exportação, giro do ativo, liderança de mercado, liquidez geral, lucro líquido ajustado, lucro líquido legal, margem das vendas, nome das empresas, passivo circulante, passivo não circulante, patrimônio líquido ajustado, patrimônio líquido legal, rentabilidade do patrimônio, riqueza criada, tributos, vendas em dólares e vendas líquidas. (REVISTA EXAME, 2014, p. 286; REVISTA EXAME, 2015, p. 166).

#### 4.2 AS 18 EMPRESAS DO RANKING 2014 E 2015

Abaixo é apresentado o ranking dos 18 setores/empresas analisados entre 2014 e 2015 segundo a Revista Exame: Melhores e Maiores.

Figura 2 - As melhores e maiores empresas de 2014 e 2015

<b>Setor</b>	<b>Ano 2014</b>	<b>Ano 2015</b>
1. Atacado	Ipiranga	Ipiranga
2. Autoindústria	Marcopolo	Randon
3. Bens de Capital	Jacto	Weg
4. Bens de Consumo	Natura	Natura
5. Eletroeletrônico	Whirlpool	Whirlpool
6. Energia	Cpfl	Comerc
7. Farmacêutico	Aché	Roche
8. Indústria da Construção	Votorantim	Votorantim
9. Indústria Digital	Dataprev	Totvs
10. Mineração	Samarco	Samarco
11. Papel e Celulose	Mili	Klabin
12. Química e Petroquímica	Innova	Innova
13. Serviços	Cielo	Cielo
14. Siderurgia e metalurgia	Gerdau	Cbmm
15. Telecomunicações	Telefonica	Telefonica
16. Têxtil	Grendene	Hering
17. Transporte	All - malha norte	Jsl
18. Varejo	Via varejo	Lojas americanas

Fonte: Revista Exame (2014, p. 497); Revista Exame (2015, p. 351).

Nota: Adaptado pelo autor.

#### 4.3 AS EMPRESAS QUE PERMANECERAM NO RANKING EM 2015.

Abaixo segue o ranking das empresas analisadas em 2014 e que permaneceram em 2015 segundo a Revista Exame: Melhores e Maiores.

Figura 3 - As empresas que se mantiveram no ranking 2014 e 2015

<b>Setor</b>	<b>Ano 2014</b>	<b>Ano 2015</b>
1. Atacado	Ipiranga	Ipiranga
2. Bens de Consumo	Natura	Natura
3. Eletroeletrônico	Whirlpool	Whirlpool
4. Indústria da Construção	Votorantim	Votorantim
5. Mineração	Samarco	Samarco
6. Química e Petroquímica	Innova	Innova
7. Serviços	Cielo	Cielo
8. Telecomunicações	Telefônica	Telefônica

Fonte: Revista Exame (2014, p. 497); Revista Exame (2015, p. 351).

Nota: Adaptado pelo autor.

Para efeito desse estudo somente serão analisadas essas 8 (oito) empresas.

#### 4.4 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS DA PESQUISA

A coleta de dados foi realizada através de dados secundários divulgados nas edições 2014 e 2015 da Revista Exame: Melhores e Maiores. O conjunto compreende todas as que publicaram demonstrações contábeis no Diário Oficial dos estados até o dia 13 de maio de 2014 e 15 de maio de 2015.

A análise de conteúdo foi realizada com base na Revista Exame, edições 2014 e 2015, da editora Abril, e nos sites das empresas, para analisar quais são as práticas de GC utilizadas pelas oito empresas que permaneceram no ranking em 2015.

No geral as 8 (oito) empresas que permaneceram no ranking em 2015, todas possuem algum tipo de prática de gestão do conhecimento, conforme indicado na figura 4.

Figura 4 - Resumo das práticas de GC adotadas pelas empresas analisadas

Empresas	PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO							Total
	Gestão Estratégica	Gestão da Informação	Gestão de Processos	Gestão de Projetos	Gestão do Capital Humano	Gestão de Clientes	Gestão da Inovação	
<b>IPIRANGA</b>	x	X	x	x		x	x	6
<b>NATURA</b>	x	X	x	x	x	x	x	7
<b>WHIRLPOOL</b>	x	X	x	x	x	x	x	7
<b>VOTORANTIM</b>	x	X	x	x	x	x	x	7
<b>SAMARCO</b>	x	X	x	x	x	x	x	7
<b>INNOVA</b>	x	X	x	x	x	x	x	7
<b>CIELO</b>	x	X		x	x	x	x	6
<b>TELEFONICA</b>	x	X		x	x		x	5

Fonte: Elaborada pelo autor.

São poucas as empresas que não tem determinada prática, pois segundo as informações levantadas nos dados analisados, as mesmas não foram encontradas.

No grupo Ipiranga não foi encontrado gestão do capital humano certamente, pois seu ramo de atividade são produtos que “se vendem”, ou seja, combustível e alimentação, que hoje são necessários ao dia a dia das pessoas. Com o passar do tempo, os automóveis deixaram de ser artigos de luxo e se tornaram primordiais as famílias. Assim como alimentação e as necessidades fisiológicas, também necessárias ao ser humano.

Na Cielo não foi encontrado gestão dos processos. Geralmente às máquinas que perdem o sinal de conexão ao fazer alguma transação com o cartão. Na maioria das vezes são erros das máquinas, que deixam os consumidores constrangidos. Em alguns casos, os comerciantes chegam a perder à venda por não conseguir.

A telefônica sempre tem dificuldades em seus processos, um exemplo clássico é ligar para obter certas informações e ser redirecionado a vários setores, e ao final, cair à ligação e ter que fazer o processo novamente. Isso está diretamente ligado à gestão de clientes, pois ao mesmo tempo que não resolvem os problemas os mesmos são mal atendidos. Com todos esses entraves, a empresa se torna líder em reclamações no PROCON.

De todas as 8 (oito) empresas que permaneceram no ranking em 2015 a Telefônica é que tem o menor número de práticas de gestão do conhecimento com apenas 5 (cinco) práticas identificadas, seguida pelas empresas Ipiranga e Cielo com 6 (seis) práticas cada uma.

Sendo assim, é possível concluir que as empresas analisadas estão atentas as transformações do século XXI e buscam utilizar de alguma forma a gestão do conhecimento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo aponta a importância da existência da GC dentro das organizações, a criação e a socialização do mesmo, sendo imensurável seu poder de alavancar e fortalecer, através de novas estratégias, novos processos e inovações.

Em relação à questão levantada no início desta pesquisa: “Quais as práticas de gestão do conhecimento as melhores e maiores empresas, segundo a Revista Exame, utilizam como diferencial competitivo? Conclui-se que, por meio dos dados analisados, todas as empresas possuem algum tipo de GC. Cada uma está inserida de acordo com sua visão estratégica e cultura organizacional.

É importante considerar neste cenário, dois aspectos relevantes às práticas de conhecimento: a utilização de sistemas e tecnologias de informação e comunicação (STIC’S) como apoio à gestão do conhecimento e o ambiente externo que desempenha direta e indiretamente uma grande influência para os impactos que o conhecimento externo causa dentro da organização e vice e versa. (CARVALHO, 2012).

Com isso, a GC tornou-se uma necessidade absoluta nas empresas que desejam sobreviver e ter sucesso e cuja capacidade de gerar conhecimentos, inovar e empreender são fatores importantes para a sociedade atual. Sendo assim, para que a GC aconteça dentro de uma organização é importante que os fatores sejam alinhados propiciando elementos à mudança organizacional.

O que diferencia uma empresa da outra quando se fala sobre práticas de GC é que tirando as especificidades de cada uma que atuam em setores diferentes,

essas empresas são líderes de mercado, o que demonstra que as práticas adotadas contribuem de alguma forma para que as mesmas tenham vantagem competitiva.

Portanto, para finalizar é importante enfatizar que a GC é algo imprescindível às organizações do século XXI, a qual fortalece seus colaboradores, e pode influenciar positivamente no resultado final destas por meio da aprendizagem e da inovação, alavancando assim a vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade – teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Fabio Câmara Araújo de. **Balanced scorecard como ferramenta do planejamento estratégico**. São Paulo: ESPM, 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOVAES, Antonio. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

OLIVEIRA, Josenildo Brito de; LEITE, Maria Silene Alexandre. Modelo analítico de suporte a configuração e integração de cadeia de suprimentos. **Gestão de produção**, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 447-463, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n3/02.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2015.

PARRY, Scott B. The quest for competences. **Training**, New York, v. 33, n. 7, p. 48-56, July 1996. Acesso em: 8 nov. 2015.

PORTER, Michael. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REVISTA EXAME. São Paulo: Abril, Edição Especial: Maiores e Melhores, jun. 2014.

REVISTA EXAME. São Paulo: Abril, Edição Especial: Maiores e Melhores, jul. 2015.

ROSSATO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SENGE, M. Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Nova Cultura; 2003.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

VALERIANO, Dalton. **Gerência em projetos**: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Pearson, 1998.

\_\_\_\_\_. **O moderno gerenciamento de processos**. São Paulo: Pearson, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.