

## **A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

Ana Paula Thomaz Silverio<sup>1</sup>  
Carolina Martins Fernandes<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo trata da gestão do conhecimento como um processo capaz de gerar vantagens competitivas e inovação. O conhecimento foi ganhando grande importância junto às organizações concomitantemente que as pessoas foram sendo tratadas como um capital estratégico para as organizações. De um modo geral, o conhecimento tornou-se um dos principais fatores de geração de riqueza e valor. O trabalho tem como objetivo compreender como a gestão estratégica do conhecimento ocorre dentro de uma empresa do ramo de agronegócio na cidade de Presidente Prudente e se ele gera vantagem competitiva. Para a realização desta pesquisa qualitativa utilizou-se o estudo de caso como método a entrevista com Diretor Geral e Administrativo. Verificou-se que a organização reconhece o conhecimento como fator competitivo e também foi observado a utilização do conhecimento de diferentes maneiras e também nas implementações de estratégias na rotina da empresa.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Aprendizagem Organizacional. Gestão do Agronegócio. Inovação.

### **1. INTRODUÇÃO**

A crise econômica, o nível de exigência dos consumidores, a pressão interna por resultados, o aumento da concorrência faz com que as organizações tenham que se adaptar, diminuir custos, ser mais inovadora para serem competitivas e produtivas. As empresas começam a ver seus funcionários como principal fonte de vantagem competitiva.

A gestão de pessoas ganha importância estratégica nas empresas por estimular e desenvolver o potencial da equipe, afinal é a partir do seu capital intelectual que surgem ideias que podem renovar, desenvolver e gerar inovação na organização. A competitividade do agronegócio está relacionada com a gestão

---

<sup>1</sup> Tecnóloga em Agronegócio pela Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente. [paulete261@hotmail.com](mailto:paulete261@hotmail.com).

<sup>2</sup> Docente do curso de Administração do Centro Universitário "Antônio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente e da Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente. Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá [Fernandes.carolina@hotmail.com](mailto:Fernandes.carolina@hotmail.com). Orientadora do trabalho.

desse conhecimento que está nas pessoas para o aprimoramento da organização, além de gerar maiores oportunidades.

A gestão do conhecimento traz um diferencial competitivo para setores que necessitam de inovações contínuas, pois envolve técnicas e ferramentas, que utilizam os ativos de informação para melhorar as práticas organizacionais emergentes. Com uma abordagem sistêmica, a gestão do conhecimento busca aumentar o valor e a acessibilidade do capital humano e alcançar a máxima eficácia nos negócios e propagar as inovações, entretanto as organizações ainda enfrentam dificuldades na obtenção, disseminação e apropriação do conhecimento para geração de valor ao seu negócio.

O objetivo desta pesquisa é compreender como uma empresa do agronegócio de Presidente Prudente utiliza a gestão do conhecimento para explorar as competências individuais e gerar vantagem competitiva.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Para base teórica deste artigo discute-se a necessidade de inovação como base na vantagem competitiva e as competências e conhecimento como fonte de inovação organizacional.

### **2.1 Conhecimento como estratégia para inovação**

A estratégia empresarial define o modo como a organização agirá e unirá suas ações, como afirmam Fischmann e Almeida (2007, p. 25), "a estratégia dá a direção à organização, adaptando-a ao seu meio ambiente".

Por uma questão de sustentabilidade do negócio, as empresas precisam se manter competitivas e para isso precisa definir estratégias estabeleçam seu diferencial no mercado. Segundo Ansoff (1993, p. 70), estratégia "é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização".

De acordo com Oliveira (2012, p. 130)", a vantagem competitiva de uma empresa pode ser resultado do ambiente onde ela opera, da situação geral da empresa, bem como da postura da atuação de sua alta administração".

Para que exista a vantagem competitiva alguns aspectos são importantes e que devem ser levados em consideração como o acesso à tecnologia, não ter

dificuldades em manter seus recursos financeiros, materiais e equipamentos (OLIVEIRA, 2012).

De acordo com Chiavenato e Sapino (2009, p. 193), “a inovação efetiva vem da busca das necessidades do mercado, no intuito de atendê-las como ofertas adequadas de produto e serviços”. A inovação nas organizações é fundamental, buscar novas oportunidades é essencial para que haja sempre a satisfação do cliente.

A inovação surge então da capacidade de obter informações que se transformá-las em conhecimento que permita à empresa aprender e se modificar para melhor atender ao seu mercado.

## **2.2 Gestão de Competências**

Para iniciar a discussão sobre gestão do conhecimento é preciso discutir a prática de gestão das competências organizacionais, pois este será o recurso compartilhado.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009 p. 133), competência “é o conjunto de habilidades e tecnologias associadas aos recursos e processos organizacionais e aplicado de maneira integrada e convergente”. A competência envolve o conhecimento, habilidade e atitude do ser humano e como isso pode ser aplicado para a realização de sua tarefa e geração de resultados organizacionais, ou seja, o conhecimento é parte integrantes das competências individuais e organizacionais.

A obtenção das vantagens competitivas é determinante para a competitividade da organização, podendo envolver fatores tangíveis ou intangíveis e incluem:

**Ativo físico:** São controlados pela empresa como terreno, máquinas, equipamentos.

**Ativo financeiro:** Na forma tangível de capital em caixa e assim o intangível entra no caixa como crédito.

**Ativos de operações:** São bens que produzem bens e serviços com maquinário, instalações, os intangíveis sistema e processos.

**Ativos legais:** É um meio de afugentar os concorrentes através de patentes e copyrights.

**Ativo humano:** Os empregados que estão dentro da organização são o tangível e seu conhecimento e habilidades são fatores intangíveis.

Ativo de marketing: São basicamente relacionados com o ativo intangível como a marca e lealdade com os clientes.

Um dos grandes desafios das organizações está em transformar esta competência individual, essencialmente intangível, em uma competência organizacional. De acordo com Chiavenato (2009), as competências organizacionais são utilizadas para alcançar os seus objetivos.

Sendo assim, é importante identificar e conhecer quais são as competências essenciais que podem levar ao sucesso da organização. Segundo Dutra (2011), as competências essenciais referem-se ao desenvolvimento, e o crescimento da organização tanto dentro da empresa como no setor que atua como identificação com base de diferentes processos da empresa.

Deve-se saber onde estão as competências, dentre os vários níveis organizacionais, para mapear, classificar, estruturar e armazená-las para disponibilidade futura. Ao realizar este processo, pode-se divulgar e disseminar para todos da organização como forma de gerar novas aplicações e resultados concretos.

A capacidade da empresa é definida através do potencial da organização, em compreender um conjunto específico de atividades e habilidades ou também organizar, gerenciar as capacidades da organização.

### **2.3 Do conhecimento individual ao conhecimento organizacional**

As empresas cada vez mais se interessam pela gestão do conhecimento, para que tenham o uso gerencial correto deste recurso, e possam apoiar o desenvolvimento dos negócios, para isso é necessário cumprir algumas etapas como “definir, captar, organizar, transmitir, utilizar e ajustar os conhecimentos” (RIBEIRO, 2005, p. 22).

Segundo Chiavenato (2010), o conhecimento corporativo não se trata apenas do indivíduo, mas também ao um grupo de pessoas, o que elas sabem e conhecem. O conhecimento é a base do capital intelectual da organização e trata da identificação do que se sabe ou deve-se saber dentro da empresa.

Segundo Chiavenato (2009), o conhecimento pode ser dividido em conhecimento tácito e explícito:

Conhecimento tácito é o conhecimento que é adquirido através das experiências, que nem sempre tem como ser passado para outro indivíduo ou se transformar em palavras ou símbolos.

Conhecimento explícito é o conhecimento que ao contrário do tácito pode ser transmitido ou até mesmo transformado em palavras e símbolos.

O conhecimento tácito e explícito são atividades que não são totalmente separadas, mas simultâneas e que interagem entre si, promovendo trocas de ideias e criatividade entre as pessoas, também conhecida como conversão do conhecimento.

O conhecimento tácito relaciona-se ao conhecimento individual e o explícito é necessário para gerar o conhecimento organizacional

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional está relacionado com o conhecimento explícito, ou seja, ocorre a partir de uma interação. Para que isso ocorra é necessário que seja disseminado através da cultura de compartilhamento de conhecimento organizacional. O indivíduo precisa ser incentivado a participar desse processo de troca conhecimento.

Segundo Inazawa (2009), a gestão do conhecimento tem um papel crucial na cultura organizacional, em especial, na forma de compartilhamento que deve privilegiar uma cultura voltada para a aprendizagem. É necessário que haja mudanças por parte da liderança da empresa e também dos liderados, e não ficar preso somente no capital financeiro.

Segundo Costa e Gouvinhas (2005), são fundamentais para estratégia de gestão de conhecimento dentro da organização dois alicerces, o primeiro o mapeamento dos processos, pois a empresa precisa conhecer saber como são realizados seus negócios e suas atividades. A segunda é a tecnologia da informação para que auxilie na implantação da gestão do conhecimento.

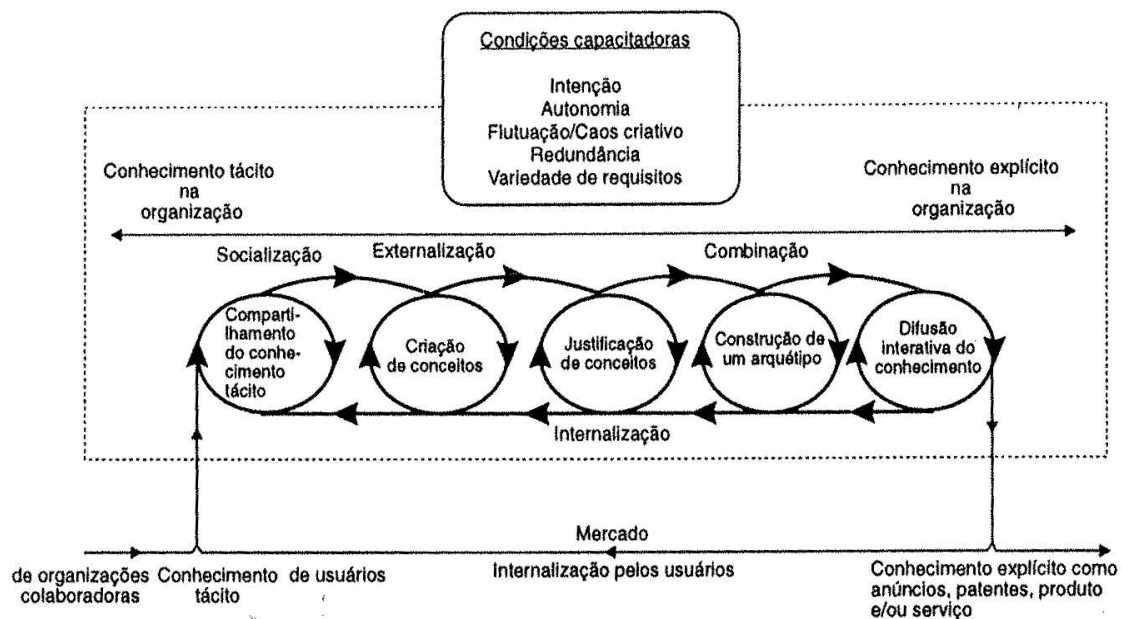
Os autores afirmam ainda que “ se as pessoas começam a compartilhar conhecimento e ideias a respeito de assuntos que consideram importantes, esse mesmo compartilhamento de ideias cria uma cultura de aprendizado, transformando-o em conhecimento” (COSTA, GOUVINHAS, 2005, p. 2).

O conhecimento organizacional e o conhecimento individual estão diretamente relacionados às pessoas e suas decisões de compartilhá-lo ou não. Para que o conhecimento individual se torne organizacional é preciso ter comprometimento de

todos os membros. O desafio da organização será captar e registrar o conhecimento (COSTA, GOUVINHAS, 2005).

## 2.4 Processo de gestão do conhecimento

Sendo um recurso importante para a construção da vantagem competitiva empresarial, é preciso tratá-la com profissionalismo e para transformar o conhecimento em competência organizacional é preciso gerenciar esse processo.



**Figura 1 Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento.**  
Fonte adaptação de Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 96).

Na figura acima, apresenta-se o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), a primeira fase é definida como compartilhamento de conhecimento tácito. É preciso ir a campo para que as pessoas possam interagir entre si, compartilhar experiências, perspectivas e motivação através de diálogo pessoais. Essa etapa é crítica no processo de criação do conhecimento.

A segunda fase é a interação do conhecimento tácito e explícito. No processo de conversão do conhecimento, o diálogo e o pensamento criativo são importantes para a organização no aprimoramento de um novo conhecimento.

A terceira fase é definida como crença verdadeira e justificada, onde o conceito recém-criado vale a pena para a organização e sociedade. A justificativa deste novo conhecimento pode vir de argumentos de custos, margem de lucro, entre outros, pode ser tanto quantitativa com qualitativa.

A quarta fase refere-se ao conceito de justificativa, a construção de um arquétipo a combinação do conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento existente. A justificativa é a transformação em algo tangível ou concreto.

A quinta fase, chamada de difusão interativa do conhecimento, pode ocorrer tanto dentro como fora da organização. Dentro da organização é a expansão da criação do conhecimento verticalizado e horizontalmente em toda a organização. Quando de fora da organização ocorre entre várias empresas através da interação dinâmica, como por exemplo, empresas filiadas a clientes, fornecedores etc.

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho possui uma natureza qualitativa, visto que estuda a aplicação da gestão do conhecimento dentro de uma organização e não pretende gerar generalizações.

Para a realização desta pesquisa utilizou-se a pesquisa bibliográfica por meio de consultas em meios eletrônicos, trabalhos acadêmicos e livros e do estudo de caso, por se aprofundar no estudo dentro de uma organização.

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista com o Diretor Geral e Diretora Administrativa de uma empresa de produtos para irrigação, com o objetivo de obter informações sobre a origem da organização, o funcionamento e técnicas utilizadas para a disseminação e compartilhamento de conhecimento dentro da organização.

A empresa, aqui apresentada pelo nome fictício de IRRIGA, foi selecionada de modo direcionado por ter implantado o ISO 9001 em 2014 e apresentar inovações no método de gestão empresarial.

### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A empresa foi fundada em 1993 e comercializa produtos voltados para irrigação agrícola como aspersores, microaspersores, gotejadores, acessórios, conexões, tubos e microtubo.

O fundador da empresa é engenheiro agrônomo e foi diretor de uma Faculdade, onde tinha contato com produtores que demonstravam necessidades de irrigação não atendidas. Além das necessidades de própria faculdade que necessitava montar laboratórios e só encontravam produtos caros e não adequados.

A partir dessa visualização de necessidade dos produtores de produtos de fácil manejo, com custo menor e que atendesse suas necessidades, foi que surgiu a empresa “IRRIGA”. Inicialmente, ele desenvolveu produtos de fabricação manual e o primeiro produto foi um aspersor agropecuário. Após a patente desse produto, ele formalizou a empresa. Aqui pode-se perceber o uso do conhecimento para a transformação em inovação.

A empresa possui como característica a inovação constante, não só no desenvolvimento de produtos ao pesquisar, projetar e produzir os moldes de seus produtos, mas também na gestão, ao obter a certificação de qualidade por buscar métodos que tornem a empresa melhor a cada dia. A empresa contratou uma consultoria externa que treinou e orientou quanto ao processo de implantação do ISO-9001.

Conforme definido na parte da revisão bibliográfica conhecimento tácito está no nível da consciência e é adquirido através das experiências. E o conhecimento explícito já se tornou público e transformado em palavras e símbolos.

O processo de socialização e externalização na empresa “IRRIGA” é feito da seguinte maneira:

A partir da pesquisa pode-se observar que a empresa valoriza o conhecimento tácito existente na sua equipe de vendas, formada, em sua maioria, por engenheiros agrônomos. A empresa cria, produz e desenvolve seus produtos dentro da empresa com o Diretor Geral, em conjunto com o projetista, formado em engenharia de produção. As informações têm origem na equipe de vendedores, que atua ativamente no campo, observando a necessidade do produtor rural.

Antigamente, realizavam-se reuniões com a equipe para obter as informações, mas com o avanço da tecnologia, hoje, elas são repassadas por telefone, internet ou vídeo conferência. Os vendedores que estão no ambiente externo do campo fornecem informações para melhorar a qualidade do produto, que estão nos pontos de venda e nas revendedoras.

O processo de internalização ocorre a partir da prototipação do produto, observação dos produtos concorrentes e pesquisa de demanda de outras regiões antes de decidir torná-lo um produto oficial. Esse processo é desenvolvido e gerenciado pelo Diretor Geral.

A empresa “IRRIGA” utilizando este processo conseguiu desenvolver um produto patenteado e exclusivo da empresa que possibilita a irrigação em diferentes



níveis de terreno de maneira regular e com a mesma pressão. Uma das dificuldades não atendidas pelos produtos concorrentes.

Quanto ao sistema de gestão, os objetivos e metas ainda não são repassados aos colaboradores, mas com a implantação recente do programa de qualidade ISO 9001 isso será implantado.

A implantação da certificação de qualidade representou uma mudança na cultura de gestão do conhecimento da organização.

Com a implantação do ISO 9001, a diretora mostrou ser possível criar planilhas detalhadas de quanto se produz de peças por máquinas, as perdas e as devoluções de peças com defeito. Criou-se um software internamente que permite medir quanto o funcionário produziu e quanto tempo ficou parado para manutenção ou por motivo de falta matéria-prima ou material em processamento.

O objetivo dos gestores é a de melhorar a qualidade e aumentar a produção. Hoje, são realizados registros por meio de formulários que alimentam uma software e geram relatórios com histórico de informações capazes de gerar num plano de ação.

A empresa para estimular a competitividade já utilizou método de incentivo através de premiações, atualmente, não usa esse método por não ter gerado resultados satisfatórios para a organização.

As dificuldades e problemas que ocorrem dentro da empresa estão centralizadas na cultura organizacional, pois os colaboradores não têm o hábito de fazer registro das informações e nem manutenção do processo como a implantação do programa de qualidade 5´S. Os gestores têm que cobrar e controlar para que estes procedimentos sejam realizados corretamente.

A “IRRIGA” é uma organização que busca desenvolver novos produtos e as empresas que atuam no setor tentam imitar e vender produtos similares.

Os diretores apontaram que hoje o grande diferencial da empresa é a qualidade da matéria-prima virgem, as inovações tecnológicas, a busca de soluções que atendam adequadamente o mercado e busca de melhorias contínuas no seu modelo de gestão e o prazo de garantia de dois anos do produto.

Na empresa, o conhecimento está localizado nos integrantes de nível estratégico (diretoria), vale salientar que a empresa possui uma estrutura enxuta e o nível tático restringe-se ao gerente comercial que acumula a gerência de produção e os supervisores da linha de produção.

O compartilhamento do conhecimento é feito através de práticas formais e informais. Os objetivos da organização são repassados de forma hierárquica. Um outro aspecto importante é que por ser tratar de uma empresa familiar encontra dificuldades para implementar novos procedimentos pela resistência das lideranças formais ou informais e dos colaboradores.

O conhecimento é um fator primordial para a produção e criação de novos produtos no mercado. A implementação da ISO na empresa foi uma exigência interna e não de clientes. A IRRIGA já conseguiu aumentar a produtividade, redução de desperdício e diminuição de peças com defeito na produção. Para os colaboradores essa informação é repassada na forma de índices.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando os resultados obtidos dos dados que foram coletados conclui-se que a gestão do conhecimento é fator importante para aumentar a competitividade e produtividade da organização.

A liderança e boas práticas de gestão de pessoas são primordiais para um bom desempenho na externalização do conhecimento, desta forma sua ação contribui para alcançar os objetivos da empresa.

As competências essenciais (geração de novos produtos) e a observação das necessidades do mercado pelos vendedores permite a empresa responder às novas demandas.

A partir da pesquisa de campo, pode-se verificar que a gestão do conhecimento está centrada na figura do Diretor Geral, que desenvolve os produtos. Entretanto, a empresa desenvolve várias melhorias de gestão como 5's, ISO 9001, técnicas de controle e melhorias e todas elas dependem diretamente da gestão do conhecimento da própria organização. A empresa possui um diferencial competitivo em virtude de uma boa gestão do conhecimento.

A disseminação de todos esses fatores e o uso correto da gestão do conhecimento poderá contribuir significativamente para melhorar a eficiência organizacional.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANSOFF, McDonnell. **Implantado a administração estratégica**.2ed.São Paulo: Atlas,1993.

CHIAVENATO, Idalberto; Sapiro, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2009a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos fundamentos básicos**. 7ed.rev.Barueri.São Paulo:Manole,2009b.

\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos.3ed.Rio de Janeiro: Elsevier,2010.

COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P. **Gestão do Conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações**.2005.Disponível

em:<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/\\$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf)>. Acesso em: 05 ago. 2014.

DUTRA,Joel Souza.**Gestão de pessoas**; modelo processos, tendências e perspectivas.1.ed-9reimpressão.São Paulo:Atlas,2011.

FISCHMANN. Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática**.2.ed.São Paulo:Atlas,2007

Inazawa, Fernandez Kenji. Understanding organizational culture and learning processes for the success of the knowledge management. **Perspectivas em Ciência da Informação**, 2009, vol.14, n. 3, ISSN 1413-9936.

NONAKA, Takeuchi. **Criação de conhecimento na empresa**; Rio de Janeiro:Campus,1997.p.1-276.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologias e práticas. 30ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva,2005.