

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**FLÁVIO REZENDE STRAFORIN**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NUMA  
INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS**

**CURITIBA**

**2018**

**FLÁVIO REZENDE STRAFORIN**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NUMA  
INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS**

**Artigo apresentado como requisito parcial a  
conclusão do Curso de MBA em Gestão  
Estratégica**

**Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Gustavo Abib**

**CURITIBA**

2018

## GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA NUMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

Flávio Rezende Straforin

### RESUMO

Acredita-se que a gestão do conhecimento é um instrumento importante para a criação e retenção do conhecimento nas empresas. Entretanto, muitas empresas ainda não possuem esse processo, o que tem dificultado a sua sobrevivência. Por outro lado, há empresas que já utilizam essa ferramenta para o seu crescimento e desenvolvimento. Considerando esses aspectos, este artigo tem como objetivo analisar a gestão do conhecimento como vantagem competitiva numa indústria de cosméticos e seus fornecedores. O tema é relevante, pois num mercado de alta competição quem não souber se preparar para vencer os desafios, acabará à margem da competitividade. Esta pesquisa é de caráter qualitativa e descritiva. É um estudo de caso e a análise obedeceu ao proposto por Silva (2002) e Nonaka e Takeuchi (1997) que elencaram algumas ações em relação à prática da gestão do conhecimento, tais como: aprendizagem organizacional; *benchmarking*; *coachin*; comunicação organizacional; comunidade de práticas, educação corporativa, gestão por competências, inteligência competitiva, gestão de relacionamento com o cliente, lições aprendidas, mapeamento dos processos, melhores práticas; memória organizacional, *mentoring*; normalização e padronização. Observou-se que a empresa já utiliza algumas práticas da gestão do conhecimento elencadas pela literatura e subsidia de forma eficiente suas relações com os fornecedores.

**Palavras-chave:** Conhecimento; competências; empresas; gestão.

## ABSTRACT

It is believed that knowledge management is an important tool for the creation and retention of knowledge in companies. However, many companies still do not have this process, which has hindered their survival. On the other hand, there are companies that already use this tool for their growth and development. Considering these aspects, this article aims to analyze the management of knowledge as a competitive advantage in a cosmetics industry and its suppliers. The theme is relevant, because in a market of high competition those who do not know how to prepare themselves to overcome the challenges, will finish to the margin of the competitiveness. This research is qualitative and descriptive. It is a case study and the analysis obeyed the one proposed by Silva (2002) and Nonaka and Takeuchi (1997) that listed some actions in relation to the practice of knowledge management, such as: organizational learning; benchmarking; coaching; organizational communication; community of practices, corporate education, competency management, competitive intelligence, customer relationship management, lessons learned, process mapping, best practices; organizational memory, mentoring and standardization. It was observed that the company already uses some practices of knowledge management listed in the literature and efficiently subsidizes its relations with suppliers.

Keywords: Knowledge; Skills; companies; management.

**LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....11

**SUMÁRIO**

1 - INTRODUÇÃO.....	6
2 - IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	7
3 - GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	8
4 - METODOLOGIA.....	12
5 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	13
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
REFERÊNCIAS.....	16

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de cosméticos tem se mostrado promissor no Brasil. Contudo, há necessidade das empresas que atuam no setor terem um entendimento mais amplo sobre a gestão de conhecimento e como saber aplicá-la na evolução de seus negócios.

Acredita-se que o principal desafio dessas empresas é o de alcançar uma forma de estruturar seus negócios e com isso, garantir um desempenho cada vez melhor para suas atividades.

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar a gestão do conhecimento como vantagem competitiva numa indústria de cosméticos e seus fornecedores para garantir uma cadeia competitiva.

O trabalho será realizado com base numa indústria de cosméticos e seus fornecedores, buscando realizar a disseminação do conhecimento de gestão e boas práticas de suprimentos na cadeia, com a finalidade de garantir que os fornecedores tenham o melhor custo de produção e de venda para o cliente.

O assunto é relevante, pois em um mercado de alta competição e com uma cadeia restrita de fornecedores é fundamental que estes fornecedores tenham custos competitivos. Acredita-se que a prática de pedir desconto, mudar especificação sem afetar qualidade ou simplesmente trocar de fornecedor já não é mais viável e nem sustentável a longo prazo.

Outrossim, uma nova abordagem estratégica sugere desenvolver parcerias estratégicas com os fornecedores e isto inclui dar suporte à eles, seja técnico ou no auxílio de gestão para uma melhor performance em custos, processos, logística, entre outros.

A pesquisa será realizada com base numa revisão exploratória em bibliografia existente sobre o tema de gestão de conhecimento e análise de case já realizado na indústria de cosméticos.

## **2 IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

No atual cenário econômico e social, o conhecimento é essencialmente importante e fundamental. No mundo empresarial, a gestão do conhecimento pode criar condições favoráveis para as pessoas reutilizarem conhecimentos e aplicá-los positivamente na organização.

Probst et al. (2002) enumeram três processos básicos a serem dominados pelas organizações que desejam administrar seus conhecimentos para utilizá-los no futuro. Em primeiro lugar deve ocorrer uma seleção, dentre os muitos existentes, dos eventos, das pessoas e dos processos que devem ser mantidos. As organizações devem saber como armazenar sua experiência de forma adequada para que ela possa ser encontrada sempre que preciso de maneira simples e ágil. Elas devem garantir que a memória organizacional seja constantemente atualizada para que, no momento da necessidade da informação, ela seja realmente útil.

Sem essa memória nenhum aprendizado novo é possível, pois sob ela serão acrescentados mais dados e informações para que novos conhecimentos sejam gerados.

Probst et al. (2002) relatam que as metas do conhecimento têm como finalidade orientar estrategicamente a gestão do conhecimento e sua avaliação.

Diante destas perspectivas, “aumenta o consenso em torno da convicção de que o manejo e a produção de conhecimento constituem a mais decisiva oportunidade de desenvolvimento” (DEMO, 2004, p. 10).

Nos dias de hoje é importante ter conhecimento e saber administrá-lo, pois sem ele é possível que não se chegue a lugar algum. Acredita-se que o conhecimento bem gerenciado pode ser uma forte arma para se conseguir a manutenção da capacidade de competir. O papel da informação, nesse novo contexto, é de sustentar as decisões que possam tornar possível uma maior flexibilização do comportamento empresarial.

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A modernidade trouxe um fluxo inesgotável de informação para as organizações. A busca constante de conhecimento deve surgir atrelado ao desenvolvimento de competências organizacionais para haja clareza do que se quer conhecer e quais as fontes que devem ser consultadas, tanto internamente na empresa como externamente.

Nesse trabalho, os gestores precisam conscientizar a organização de sua própria capacidade, as competências de cada especialista, o conhecimento coletivo que está disponível na organização, estabelecendo as regras para tornar eficiente essa troca de informações entre os membros da empresa.

As empresas procuram melhorar seu desempenho, adaptando e incorporando as melhores práticas às suas operações, inovando, sem imitar as concorrentes. São seus usos mais comuns: melhorar o desempenho; compreender a posição relativa de custo; obter uma vantagem estratégica; aumentar o índice de aprendizado empresarial.

A Gestão do Conhecimento desenvolve sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais á medida em que ela se torna transparente. Ela aumenta a geração de informações que sejam úteis e significativas e que promovam atividades, enquanto procura aumentar o aprendizado individual e grupal. Além disso, ela pode maximizar o valor da base de conhecimento da organização em funções diversas e localizações diferentes. Essa ferramenta mostra que as empresas de sucesso não são um conjunto de produtos, mas sim de bases de conhecimento distintas. Esse capital intelectual é a chave da vantagem competitiva da companhia que transforma seus clientes em alvo de suas ações (TERRA, 2000).

A Gestão do Conhecimento procura acumular o capital intelectual que criará competências essenciais exclusivas e produzirá resultados melhores. Usos mais comuns: melhorar o custo e a qualidade dos produtos e dos serviços existentes; reforçar e ampliar as atuais competências da companhia pela administração do ativo intelectual; melhorar e acelerar a disseminação do conhecimento por toda a empresa; aplicar novos conhecimentos para melhorar os comportamentos, estimular a inovação mais rápida e ainda mais lucrativa de novos produtos (PROBST, 2002).



Algumas empresas organizam as competências como se fossem catálogos e os distribuem entre seus departamentos, neles constam também os problemas que ocorreram e quem os solucionou e como. Esse procedimento oferece à empresa os meios necessários para disseminar a informação de forma que ilhas de conhecimento se interligaram com êxito e benefício para a organização.

Com a Gestão de Conhecimento nascem novas necessidades dentro das organizações, nas áreas de liderança e gestão, e também no meio dos funcionários. A sociedade empresarial se mostra cada vez mais dinâmica, vivenciando os novos conceitos de gestão que colocam o foco no indivíduo e na motivação, mudam a forma de se entender métodos e liderança, segundo Bukowitz e Williams (2002).

A gestão do conhecimento consiste na administração dos ativos de conhecimento de uma empresa. É um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos estratégicos na vida de uma companhia. O conceito abrange um conjunto de metodologias e tecnologias que visam criar condições para identificar, integrar, capturar, recuperar e compartilhar o conhecimento existente nas organizações (HUMANTECH, 2018, p. 5).

Esses conceitos demonstram que mais importante que armazenar conhecimento é saber compartilhar, ter acesso a novas tecnologias e informações, ser participativo e abraçar novos desafios. Com esse novo perfil tanto o líder como seus comandados conseguem alcançar o sucesso empresarial.

É preciso mapear o conhecimento que se encontra na base da organização, de maneira rápida e eficiente gerando um conhecimento que ainda não existe e, que será um diferencial na hora de obter vantagens competitivas. O conhecimento adquirido deve se disseminar no interior da empresa através de estudos contínuos que indicarão quais as ações são mais convenientes e trarão lucro rápido e certo para a empresa.

Para implementar essas mudanças organizacionais é preciso derrubar as barreiras que entravam o desenvolvimento das tecnologias de comunicação ou que impedem o uso da telecomunicação entre todos os departamentos e setores. Desta forma, se garante que o conhecimento seja absorvido e utilizado nos diversos segmentos da corporação.

Uma forma de atenuar as resistências que podem surgir entre os setores é atentar para os aspectos técnicos ligados a questões culturais e de entendimento que entravam a assimilação do conhecimento. Assim, garante-se que todas as

peças tenham acesso ao mesmo conteúdo e que o compreendam e coloquem em prática, sem que se perca informações valiosas.

A gestão de conhecimento é mais eficaz quando são formulados objetivos claros, com metas acessíveis que implementam as ações visando formação de habilidades, técnicas, experiências e atitudes necessárias à organização. São estágios no processo de gestão de conhecimentos as atividades de mapear o conhecimento da organização, gerar novos conhecimentos, disseminar os mesmos, usar, assimilar e manter o que se adquiriu.

Buscar a competitividade e disseminar o conhecimento é essencial, uma vez que os gestores estejam convictos da importância estratégica da gestão de conhecimento. É preciso, também formular uma política geral onde seja levantada a missão da empresa, verificando qual conjunto de valores, crenças e modelos mentais foram construídos ao longo do tempo e que são difíceis de mudar.

Para que a gestão estratégica do conhecimento obtenha êxito é necessário haver entre os membros da organização confiança mútua, respeito à pluralidade de opiniões e um real espírito democrático, que faça com que a tolerância mútua leve as pessoas à maior criatividade.

Nas empresas e organizações da atualidade, a informação é tida como custo otimizado, sendo importante, assimilá-lo e colocá-lo em ação. Esse mecanismo é fundamental para o sucesso da empresa e toda implementação de iniciativa deve ser concreta, pluridisciplinar e vinculada à estratégia organizacional.

Para isso, a gestão de conhecimento deve ser adequada, não gerar frustração nas pessoas que a recebem e nem trazer caos para o interior da organização, dando continuidade ao capital intelectual já existente ali. O que acontece ao se valorizar as pessoas, criando redes, que permitam o uso da tecnologia mais adequada a cada caso.

Todos os departamentos da empresa devem reconhecer o valor da gestão de conhecimento para que haja sucesso empresarial. O ambiente deve motivar os indivíduos a aprender, a compartilhar seus conhecimentos e principalmente, aplicá-los no cotidiano. Nessa ação, é preciso localizar, representar, transferir e reter os conhecimentos necessários, verificando se os mesmos estão evoluindo de forma sistemática e organizada atingindo todos os segmentos corporativos.

Isso permite aos executivos avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valores para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as

capacidades internas e investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro.

Com o objetivo de auxiliar o processo de criação do conhecimento, existem ferramentas da gestão do conhecimento que são apresentadas no quadro a seguir.

Práticas da gestão do conhecimento	Significado
<b>Aprendizagem organizacional</b>	Permite integrar o conhecimento à vida dos indivíduos e organizações.
<b>Benchmarking</b>	Processo contínuo de comparações entre processos semelhantes. Possibilita promover melhorias para que uma atividade tenha desempenho superior às outras.
<b>Coaching</b>	É um processo que auxilia uma pessoa a fazer melhor um trabalho ou aperfeiçoar sua habilidade. Estimula o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos.
<b>Comunicação organizacional</b>	É importante para as organizações, pois permite a integração de suas atividades e o fortalecimento institucional. Só alcançará seu objetivo se formar ou conservar uma boa imagem da organização.
<b>Comunidades de Prática (CDP)</b>	Geralmente se baseiam em relações fortes de confiança e na contribuição que cada um traz para a comunidade.
<b>Educação corporativa</b>	Consiste em utilizar a educação para atender às necessidades da empresa. Serve para articular as competências individuais e organizacionais na empresa.
<b>Gestão por competência</b>	Tem a finalidade de planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências necessárias ao seu negócio.
<b>Gestão do relacionamento com o cliente.</b>	Consiste num conjunto de estratégias de negócio com foco no cliente. Serve para manter e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas.
<b>Inteligência competitiva</b>	São procedimentos para coleta e análise de informações do macro ambiente, com a finalidade de captar e organizar informações sobre o comportamento da concorrência.
<b>Lições aprendidas</b>	Servem para reflexão e aumentar a satisfação com o trabalho, melhorando a interrelação entre os participantes do processo e contribuindo para a aprendizagem organizacional.
<b>Mapeamento dos processos</b>	Tem como propósito uma melhoria dos processos existentes.
<b>Melhores práticas</b>	Práticas que produzem resultados excelentes.
<b>Memória organizacional</b>	Corresponde ao armazenamento e compartilhamento das informações de uma organização, reunindo todos os processos já realizados e que podem ser úteis em futuras operações.

<b>Mentoring</b>		Se refere a uma relação entre duas pessoas voltadas ao desenvolvimento de uma delas.
<b>Normalização Padronização</b>	<b>e</b>	Estabelece disposições diante de problemas reais ou potenciais, tendo em vista a obtenção de um grau ótimo num determinado contexto.

**Quadro 1: Prática da gestão do conhecimento.**

Fonte: Adaptado de Silva (2002) e Nonaka e Takeuchi (1997).

Essas ferramentas podem ser úteis para desenvolver conhecimentos da gestão em suprimentos com os fornecedores para garantir uma cadeia competitiva.

#### **4 METODOLOGIA**

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois “avalia o desenvolvimento natural dos acontecimentos, isto é, não há manipulação nem estimulação em relação à realidade” (SAMPLERI, 2013, p. 34). Tem como objetivo “mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, por meio de uma amostra ou população”, segundo Vergara (2007, p. 70).

Também é uma pesquisa descritiva, pois consiste em desenvolver conhecimentos de gestão em suprimentos com os fornecedores para garantir uma cadeia competitiva. Tem o apoio de Vergara (2007, p. 47): “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Serve de base para explicar os fenômenos que descreve”.

É um estudo de caso, pois na visão de Gil (2000, p., 123): “descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação ou permite explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos”.

A análise de dados obedeceu ao proposto por Silva (2002) e Nonaka e Takeuchi (1997), elencando-se as seguintes ações da empresa em relação a cada prática da gestão do conhecimento: a) aprendizagem organizacional; b) *benchmarking*; c) *coaching*; d) comunicação organizacional; e) comunidade de práticas; f) educação corporativa; g) gestão por competências; h) inteligência competitiva e gestão do relacionamento com o cliente; h) lições aprendidas; j)

mapeamento dos processos; k) melhores práticas; l) memória organizacional; m) *mentoring*; n) normalização e padronização.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi efetuada numa Empresa de Cosméticos, abrangendo 10 fornecedores, 20 pessoas participantes e cerca de 20 reuniões e cada ciclo foi tratado com 5 fornecedores ao mesmo tempo. Após essa etapa, foram elaborados dois relatórios que compreendem as políticas da empresa tais como: a reunião de empresas que precisam do mesmo produto, para fazer uma possível compra conjunta, obtendo vantagens como: preços menores, viabilidade de compra de lotes e redução de estoques. Por meio desses relatórios será possível analisar as práticas de gestão de conhecimento da empresa em estudo.

O primeiro item a ser analisado foi a aprendizagem organizacional, que na opinião de Nonaka e Takeuchi (1997) consiste nas ações de criar, modificar, disseminar e reter conhecimentos por meio de experiências próprias e de terceiros. Na Empresa em estudo, isso ocorre por meio do fortalecimento de relações, compartilhamento de conhecimento e trocas de experiências entre as empresas.

Na variável *Benchmarking* Silva (2002) relata que é preciso promover melhorias para que uma atividade tenha desempenho superior às outras. A Empresa de Cosméticos busca o engajamento de fornecedores visando alinhamentos individuais.

No item *coaching*, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que essa técnica permite fazer melhor um trabalho e estimula o desenvolvimento e a aprendizagem contínuos. Na prática, há um fortalecimento na relação entre a Empresa e os fornecedores e um compartilhamento de experiências, favorecendo o desenvolvimento e a troca de experiências.

A comunicação organizacional defendida por Silva (2002), classifica-a como basilar para a integração de suas atividades e o fortalecimento institucional. A Empresa de Cosméticos adota algumas práticas em compras, visando o compartilhamento, *brainstorming* entre os participantes, o que permite um fortalecimento da empresa.

As comunidades de prática (CDP) se baseiam em relações fortes de confiança, segundo Silva (2002). A Empresa de Cosméticos entende que uma

aproximação com seus fornecedores é válida, gera riqueza e crescimento, além de ser construtiva para ambas as partes.

A educação corporativa permite utilizar a educação para atender às necessidades da empresa e serve para articular as competências individuais e organizacionais, segundo Nonaka e Takeuchi (1997). A Empresa em estudo procura fortalecer o conhecimento e a troca de experiências com outras empresas, por meio da educação.

Na opinião de Nonaka e Takeuchi (1997) a gestão por competências é uma ferramenta que a empresa entende como diferenciais para a sua atuação no mercado. A experiência da Empresa de Cosméticos e seus fornecedores valorizaram o envolvimento da cadeia no projeto, o que permitiu trocas de experiências e novas formas de pensar compras.

A gestão do relacionamento com o cliente serve para manter e conseguir mais clientes, segundo Silva (2002). A Empresa de Cosméticos permitiu que os fornecedores demonstrassem interesse para entender as melhores práticas e oportunidades do mercado, abrindo espaços para ampliação de sua clientela.

A inteligência competitiva tem como meta o aumento da competitividade das organizações, segundo Porter (1986). A troca de ideias da Empresa de Cosméticos com outras empresas gerou riqueza e crescimento para a rede, possibilitando conhecer o funcionamento da concorrência, o que é vital para a competitividade.

As lições aprendidas servem para reflexão e contribuem para uma aprendizagem organizacional, segundo Nonaka e Takeuchi (1997). As diversas opiniões observadas na prática mostraram: retorno profissional excepcional, capacidade de gerar riqueza e crescimento para a rede, postura colaborativa de todos e troca de ideias para resolução de dificuldades.

O mapeamento dos processos tem como meta uma melhoria dos processos existentes, segundo Silva (2002). Esta operação foi feita pela Empresa visando obter preços menores, viabilização da compra de lotes e redução de estoques.

As melhores práticas são referenciadas por Silva (2002) e podem produzir resultados considerados excelentes. Os resultados da Empresa de Cosméticos mostram que as empresas participantes tiveram ganhos financeiros adicionais pela aproximação com a Empresa e demais fornecedores.

A memória organizacional abrange o armazenamento e compartilhamento das informações e que podem ser úteis em futuras operações, conforme Porter (1986).

Obter preços menores, viabilizar a compra de lotes e redução de estoques são exemplos que a Empresa de Cosméticos obteve.

O *Mentoring* se refere ao desenvolvimento obtido por uma pessoa, quando da relação com a outra, segundo Nonaka e Takeuchi (1997). É o caso da troca de experiências entre o funcionário e a empresa, nas quais o funcionário foi beneficiado.

A atitude de normalização e padronização se refere ao estabelecimento de disposições diante de problemas reais, para obtenção de uma solução ótima num contexto. A Empresa de Cosméticos montou um pool de compras reunindo algumas empresas visando algumas vantagens como a obtenção de preços menores e redução de estoques.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo tratou de analisar a gestão do conhecimento como vantagem competitiva numa indústria de cosméticos e seus fornecedores para garantir uma cadeia competitiva.

A empresa já utiliza algumas práticas de gestão do conhecimento elencadas pela literatura e que são importantes para fortalecer as relações com seus fornecedores, além das trocas de experiências e suporte na gestão de contas.

Algumas práticas se destacaram na Empresa de Cosméticos. Entre elas, a comunicação organizacional, prática essa considerada importante na realização de seus negócios e por abranger o público interno e externo. O interno considera a capacitação de seus colaboradores em prol dos objetivos da empresa e o externo composto pelos fornecedores que aderiram ao processo e estão colhendo seus frutos.

Neste contexto, o desenvolvimento das práticas de gestão do conhecimento foram consideradas essenciais e trazem resultados bastante animadores. Os participantes destacaram que essa experiência auxiliou grandemente o time de compras da empresa a pensar diferente e sugeriram uma réplica desse projeto.

Essa experiência mostrou à Empresa os pontos que precisa melhorar. Dessa maneira, acredita-se que a gestão do conhecimento da empresa subsidia de forma eficiente suas relações com os fornecedores, o que abre espaços para uma maior competitividade.

## REFERÊNCIAS

BUKOWITZ,W,& WILLIAMS, R.L.**Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia em elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

HUMANTECH. **Gestão do conhecimento**. Disponível em: <https://www.humantech.com.br/> Acesso em: 15 fev. 2018.

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

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PROBST, G, RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento. Os elementos construtivos do Sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernandez. **Metodologia da pesquisa**. Porto Alegre:: Penso, 2013.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Gestão do Conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro, 2000.

SILVA, S.L. de. **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. V. 31, n.2. Brasília: maio/ago. 2012.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio Empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.