

# Um estudo de Caso: Gestão do Conhecimento como Fomentadora da Inovação

Diego N. Valverde<sup>1</sup>, Leandro Loss<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Axia Sustentabilidade  
diego.valverde@axiasustentabilidade.com

<sup>2</sup>Axia Value Chain  
leandro.loss@axiavaluechain.com

<sup>1,2</sup>Av. Nações Unidas, 12.551 – São Paulo, SP – cj 1811

## **Resumo**

*O presente artigo descreve como uma abordagem de Gestão de Conhecimento pode dar suporte a procedimentos estruturados voltados à Inovação. Neste contexto, entende-se que a inovação está dividida em três níveis: incremental, evolutiva e disruptiva. O artigo traz uma revisão bibliográfica sobre Gestão de Conhecimento e Inovação, e apresenta um estudo de caso que integra o estado da arte e o estado da prática no assunto. Por fim, são apresentadas as considerações finais dos autores e os números resultantes do estudo de caso.*

## **INTRODUÇÃO**

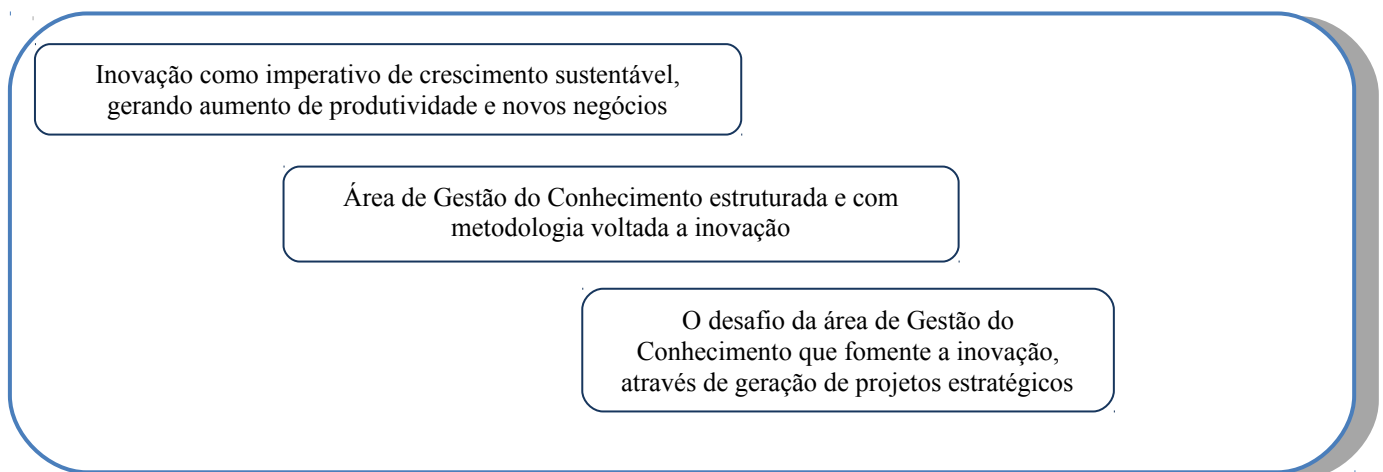
A inovação tem sido posicionada nas organizações como um imperativo para o desenvolvimento sustentável e perene, através de produtos, serviços ou modelos de negócios, que resultarão em sucesso no curto e, principalmente, longo prazo. Inovações são vistas como a fonte de ciclos contínuos de geração de receita para as empresas, pois redefinem o conceito de desempenho de seus produtos ou serviços, que por sua vez têm um ciclo de vida próprio (Arnold e Chapman, 2003). Em um mundo onde tais ciclos estão encolhendo, a inovação é o único meio de uma empresa poder renovar seu contrato com o sucesso. Também é o único meio de sobreviver em um mundo de concorrência violenta (Hamel, 2007). As inovações de produto, serviços ou modelos de negócios potencializam os resultados obtidos, redefinem o desempenho e agregam valor à marca da empresa. Definir estratégias de inovação irá proteger a empresa contra a erosão do mercado de seus ativos tangíveis e intangíveis.

A inovação pode ser considerada uma das principais fontes para sustentar o desempenho e a sobrevivência das empresas. Consequentemente, as empresas que possuem uma área de Gestão do Conhecimento que fomente a inovação se diferenciam perante suas concorrentes. A área de Gestão do Conhecimento é vista como um pilar para a consolidação, proteção e fomento do conhecimento. Este, por sua vez, é base para o desenvolvimento de projetos de

inovação, pois, segundo Scharmer (2008), o movimento do explícito ao tácito na gestão do conhecimento dá origem ao verdadeiro desafio, o de criar espaços para colegas compartilharem o conhecimento complexo entre diferentes unidades, funções e organizações, o que permitirá que equipes de alto desempenho venham a operar efetivamente. A partir dessa perspectiva, o conhecimento não é uma coisa, mas algo vivo, situado e embutido nas práticas de trabalho.

O objetivo do artigo é verificar, através de um estudo de caso, a relação entre gestão do conhecimento e ciclos de inovação em uma empresa de serviços de consultoria nacional de pequeno porte. O estudo analisará, na prática e à luz do referencial teórico, o modo como o processo de gestão do conhecimento estruturado fomenta a inovação, ao fazer uso de uma metodologia própria que auxilia a criação de grupos de inovação e suporte a de projetos inovadores que estão aderentes aos objetivos estratégicos de aumento de produtividade e geração de novos negócios, conforme demonstra a figura 1.

Figura 1 – Contextualização e Lógica da Pesquisa



O presente artigo está dividido da seguinte forma: a seção 2 faz uma revisão bibliográfica sobre os temas de inovação e gestão de conhecimento, e aborda como essas duas áreas de pesquisa podem convergir para um propósito comum. Na seção 3, é apresentado o caso em que a gestão do conhecimento suporta uma abordagem de inovação.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Na literatura são identificados diversos conceitos sobre o que é inovação e quais são suas classificações. Enquanto que para uns inovação é “algo novo”, para outros não há um acordo sobre o que poderia ser considerado como “novo”. Dentro desta perspectiva - da divergência de conceitos - nem todas as ideias, práticas ou objetos serão considerados inovação. Para alguns, a palavrachave da distinção do que é ou não é uma inovação é a novidade, e para outros é a sua percepção. Todas as inovações implicam em modificações, mas nem todas as modificações serão inovações, pois elas nem sempre serão percebidas pelos agentes (Quinello, 2010).

Joseph Schumpeter foi um dos pioneiros a conceituar o termo inovação. Responsável por contribuições que influenciaram as teorias econômicas por décadas, o autor defendia o entendimento da inovação como “a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas de organização” (Stefanovitz, 2011). De acordo com Peter Drucker, “inovação é o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento.” Essa definição situa com muito acerto a inovação como o agente da mudança e uma ferramenta crucial para todos os CEOs. Apesar disso, não chega a captar por inteiro até que ponto a inovação é importante para a sobrevivência competitiva (Davila et al, 2008). No contexto nacional, a Lei de Inovação federal traz a definição de Inovação em seu Art. 2º, alínea IV, como: Inovação – introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (Grizendi, 2011).

Pode-se identificar diversas classificações e conceitos sobre os tipos de inovação. Uma forma bastante discutida é a classificação de acordo com o grau de novidade e ruptura presente.

Quadro 1 – Classificações das inovações quanto ao grau de novidade/ruptura

Classificações	Referência
Incremental, radical	Freeman (1974)
Incremental, modular, arquitetural, radical	Henderson e Clark (1990)
Sustentadora, disruptiva	Christensen (1997)
Incremental, <i>really new</i> , radical	Garcia e Calantone (2001)

Independente do conceito, a inovação está sempre relacionada ao imperativo de conduzir o crescimento da receita e do lucro a longo prazo, assim como do aumento da competitividade e sustentabilidade dos negócios. Após o ciclo de redução de custos e reengenharia pelo qual passaram as empresas nos últimos anos, a inovação pode ser o meio de aumento de receita e diferenciação competitiva frente aos concorrentes (Valverde, 2011).

De fato, a inovação nem sempre acarreta saltos gigantes adiante. A inovação gradual, passo a passo, também é inovação – e é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. Isso é o que realmente torna um negócio sustentável. A inovação também deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais (Bes e Kotler, 2011).

A inovação é o meio pelo qual as empresas tentam apresentar soluções para as restrições de consumo solicitadas pelos clientes. Segundo Anthony et al. (2008) existem quatro tipos de restrições ao consumo que influenciam no desenvolvimento de inovações disruptivas:

- Capacidade: Conhecimento requerido para resolver um problema. Indivíduos não conseguem resolvê-los sozinhos.
- Monetário: Soluções já existentes são caras, limitando o consumo ao poder monetário.
- Acessibilidade: Consumo só ocorre em particulares situações ou lugares. Limitada variação de soluções está disponível.
- Tempo: Consumo consome muito tempo.

Empresas inovadoras, então, redefinem a noção de desempenho através de alavancas de inovação, que por características são: simplicidade, conveniência, acessibilidade e viabilidade econômica (Anthony et al., 2008). Pode-se assumir então que, em uma empresa com gestão de inovação estruturada, essas restrições são pensadas para todas as atividades produtivas, tanto para a elaboração de novos produtos ou serviços como para a construção de novos modelos de negócios ou ainda para a melhoria contínua dos processos já instalados.

O processo de gestão de inovação necessariamente origina um processo de mudança e, em muitos casos, de transformação. Muitas vezes essas mudanças são caracterizadas por dificuldades e resistências ao novo. A inovação dificilmente nascerá dentro de um sistema já estabelecido. Consequentemente, a visão, processos, relações humanas e hierárquicas devem sofrer mutações para fazer emergir um novo *modus operandi*, mais competitivo e realista às necessidades da empresa. Segundo Scharmer (2008), o princípio mais importante da gestão de mudanças é sempre lidar com a realidade; isto é, começar a ver o que está acontecendo realmente. Nosso desafio é descobrir um modo de cultivar e realçar a capacidade coletiva de ver.

Um fator que pode influenciar positivamente o ambiente e promover a inovação é a aplicação/uso de práticas de gestão de conhecimento. Neste contexto, a Gestão de Conhecimento (do inglês Knowledge Management) (GC) tem por objetivo trabalhar com o conhecimento das organizações. Dentre os vários conceitos que podem ser encontrados na literatura, WordNet (2005), Ballard (2004), e mesmo a Wikipedia (2005), nenhum reflete a necessidade real de compreender o conhecimento quando atuando com sistemas (computacionais ou não) e organizações que tenham foco inovador.

Qualquer que seja a definição ou a classificação para o conhecimento, ele é de fundamental importância para as organizações. De acordo com Penrose (1959) apud Davenport (1999), o conhecimento pode ser considerado como um dos recursos-chave das organizações. Winter (1987) vai além e argumenta que o conhecimento é a única fonte de competitividade sustentável. Esta competitividade, por exemplo, pode ser conquistada por meio de práticas e serviços inovadores no mercado.

Já para Santos (2000) e Malhotra (2000), a GC trata das questões críticas de adaptação, sobrevivência e competência organizacional face às mudanças. Segundo estes autores, a GC tem como objetivo compilar e reunir tanto os processos organizacionais que produzam combinações sinérgicas entre dados, capacidade de processamento de informações, como a capacidade criativa e inovadora das pessoas. Em suma, a GC tem como missão orientar a empresa a produzir conhecimento e a descobrir formas de aproveitar, difundir, combinar e lucrar com o conhecimento (Fialho et al., 2006). Tendo esses autores como base, pode-se inferir que a GC é um alavancador para um ambiente inovador.

Alguns modelos teóricos foram propostos para explicar GC e como o conhecimento é criado, transferido e cristalizado. Uma revisão dos principais modelos de GC pode ser encontrada em Laverde et al. (2003), Entretanto, para que as práticas de GC obtenham resultados eficazes, principalmente em um ambiente voltado à inovação, é essencial a sua conexão com a estratégia (Fialho et al., 2006). Mesmo que o potencial humano seja reconhecido e valorizado no contexto empresarial e que exista boa vontade por parte dos gestores, sem o gerenciamento estratégico apropriado dificilmente o conhecimento poderá ser considerado um diferencial competitivo (Fialho et al., 2006) e também fonte para inovação. Para Figueiredo (2005), prover práticas e iniciativas de GC responsáveis e adequadas à realidade das organizações depende de vislumbrar a estratégia de ação.

Outro fator que deve ser considerado está relacionado com as iniciativas de GC que devem estar adequadas ou em consonância com os outros esforços adotados pela organização (Figueiredo, 2005). Isto significa que o programa de GC deve ser sempre ajustado a partir das informações e das necessidades da organização como um todo, além de ter como ferramenta uma visão holística da organização. Um programa de GC que tenta “adivinhar” o que é bom para a empresa tende à falta de visão, e as suas chances de fracassar ou de não espelhar as expectativas de seus patrocinadores passam a ser muito grandes. A próxima seção descreve um caso em que a gestão do conhecimento é utilizada como alavanca para iniciativas de inovação.

## Metodologia

Optou-se nessa pesquisa pelo estudo de caso, pois os temas inovação e gestão de conhecimento são fenômenos sociais complexos, propícios ao método proposto. Há necessidade de abordar a metodologia de estudo de caso, pois, segundo Yin (2010), o método de estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, etc.

O estudo de caso tem sido a estratégia de pesquisa privilegiada nos estudos clínicos e longitudinais sobre processos organizacionais, incluindo os processos de diversificação, mudanças organizacionais e estudos sobre política e cultura organizacional. Tal fato se deve à incapacidade dos processos tradicionais de pesquisa em ciências sociais, baseados em análises cruzadas e estáticas, de interpretar todos os fatores intervenientes nos processos organizacionais (Anselmo, 1995).

Para tanto, foi selecionada uma empresa de consultoria empresarial reconhecida como inovadora pela ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras, que durante sua trajetória vem sendo considerada uma empresa inovadora, entre outros aspectos, na percepção de seus clientes.

Quadro 2 – Instrumentos principais de pesquisa

Instrumento	Caracterização	Referência
Análise Documental	Análise dos registros impressos e digitais disponibilizados pela empresa pesquisada que descrevam seus processos, sistemas de gestão e políticas internas.	Mazzotti e Gewandszajder (2000)
Observação Direta	Análise dos registros impressos e digitais disponibilizados pela empresa pesquisada que descrevam seus processos, sistemas de gestão e políticas internas.	Yin (2001)
Observação Participante	Modalidade especial de observação na qual o pesquisador, provido de caráter menos passivo, pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados. Esta técnica fornece oportunidades singulares para a coleta de dados de um estudo de caso, como, por exemplo, a permissão para vivenciar eventos comumente inacessíveis à investigação científica.	Yin (2001)

Entrevistas	Conversas conduzidas de forma estruturada que objetivam fornecer ao pesquisador as informações necessárias. O caráter interativo deste instrumento permite ao pesquisador tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados de forma profunda por meio de questionários	Lakatos e Marconi (2001), Yin (2001)
-------------	--	--------------------------------------

## Objeto do Estudo de Caso

A Axia Value Chain é uma empresa de consultoria de gestão empresarial, presente no mercado desde 2003, com foco em resultados e criação de novos conceitos de valor. Os projetos que a Axia Value Chain desenvolve auxiliam seus clientes na evolução do modelo de gestão por meio da implementação de um modelo de Planejamento Integrado que trata os diversos níveis e horizontes de planejamento, desde o tático até a execução de ordens, passando pela decisão do atendimento que alinha as oportunidades e desvios no nível operacional. Em 2009, a empresa recebeu o selo ANPEI, concedido às empresas que investem na área de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação no Brasil.

A Axia Value Chain é uma empresa preocupada com a perenização do conhecimento, com a melhoria contínua das suas práticas e serviços, bem como com o aumento da sua competitividade. Fazendo-se valer desses direcionadores em 2010, a Axia criou a área de gestão do conhecimento. Esta área tem como grande missão reter os conhecimentos gerados em projetos, dar suporte ao desenvolvimento de novas iniciativas, disseminar as melhores práticas para toda a organização e prover um ambiente propício à inovação.

As práticas de gestão do conhecimento suportam a troca de experiências entre os projetos por meio de diversas práticas, como é o caso da rotina de encerramento de projetos, que tem como principal objetivo aumentar a memória organizacional<sup>1</sup>. A memória organizacional contempla aspectos técnicos como as entregas de projetos em uma estrutura de compartilhamento e segue uma política de segurança e busca evitar redundâncias, bem como uma taxonomia para nomenclatura de arquivos e registro de lições aprendidas.

<sup>1</sup> A memória organizacional é entendida nesse trabalho como um conjunto de artefatos mentais e estruturais e pode existir independentemente de um indivíduo particular. Para Walsh e Ungson (1991), a memória organizacional é tanto um construto individual, quanto um construto organizacional e é composta por: indivíduos e sua própria memória; a cultura: forma aprendida de perceber, pensar e sentir os problemas; transformações: lógica que guia a transformação de uma entrada para um resultado (saída) está incorporada nestas transformações; estruturas: têm a sua ligação com a memória organizacional através dos papéis dos seus colaboradores; ecologia: a estrutura física de uma organização pode revelar informações sobre a organização; e arquivos: essas entidades armazenam informações que podem ser recuperadas.



Outra prática de gestão de conhecimento é a iniciação de projetos, que tem como objetivo conscientizar os colaboradores da importância de executar o procedimento de encerramento e também os aspectos legais e operacionais relacionados aos projetos. O procedimento de iniciação também tem a incumbência de organizar sessões de trabalho para que os consultores que já executaram uma determinada tarefa tenham a oportunidade de compartilhar suas experiências com consultores com menos ou nenhuma experiência no tópico apresentado.

No quesito inovação, a Axia Value Chain adota um plano de trabalho de iniciativas a serem desenvolvidas ao longo do ano. Esse plano de trabalho tem como ponto de partida, ou definição, os objetivos estratégicos da organização, as demandas identificadas pela área comercial e pela diretoria de Práticas e Serviços, a quem a área de gestão de conhecimento é subordinada. A prioridade dessas iniciativas listadas no plano de trabalho e eventuais ajustes no planejamento e cronograma são revisados e atualizados nos fóruns mensais pelos diretores da empresa. Sendo assim, a Axia construiu um modelo próprio de inovação, tomando como base o quadro 1, que aborda três níveis de inovação: incremental, evolutiva e disruptiva.

### **Inovação Incremental**

Este tipo de inovação ocorre por meio de Grupos de Melhoria Contínua (GMCs). Os GMCs têm como meta elevar o nível de maturidade de uma prática ou serviço existente. O nível de maturidade é uma escala que varia de 0 a 4, onde 0 identifica a inexistência de qualquer material de apoio, enquanto 4 é considerado como estado da arte e referência no assunto (dentro e fora da empresa). O nível de maturidade é dividido em cinco aspectos de análise:

- 1 – Abordagem;
- 2 – Capacitação Técnica;
- 3 – Consultores (visão técnica);
- 4 – Cases e Benchmarks; e
- 5 – Projetos.

Cada aspecto de análise é desdobrado e detalhado em subitens, e cada subitem recebe uma nota de 0% a 100%. A nota 0% não atende nenhum requisito, 25%, 50% e 75% atendem os requisitos parcialmente e 100% atende todos os requisitos.

Os GMCs são ações de curta duração, de no máximo três meses, com consultores de diversos níveis que não necessariamente se dedicam em tempo integral, mas sim durante algumas horas por semana. A equipe normalmente é composta por um facilitador (consultor experiente) e por uma equipe de execução (novos consultores ou com pouca experiência no assunto). Esse grupo de melhoria conta com perfis distintos, auxilia na formação dos consultores mais jovens, além de suportar a oxigenação de novas ideias e novas perspectivas nas atividades executadas. Já o consultor experiente tem maturidade e conhecimento técnico mais aprofundado para garantir a consistência técnica das atividades, que assim tem a oportunidade de se desenvolver na competência de trabalhar em equipe e conduzir grupos de trabalho. Além da equipe oficial, existe um time de apoio que é composto por consultores que possuem conhecimento profundo do tópico analisado. Essa equipe é acionada pontualmente para esclarecer dúvidas no decorrer das atividades.

Ao final de cada GMC são realizadas duas validações. 1- validação técnica para garantir a consistência técnica do conteúdo (responsabilidade da equipe de apoio); e 2 – validação com a diretoria para manter o alinhamento estratégico, conforme citado por Figueiredo (2005).

### **Inovação Evolutiva**

A inovação evolutiva ocorre por meio de Grupos de Desenvolvimento de Práticas (GDPs). Os GDPs visam trazer e desenvolver conteúdos na organização que não fazem parte do portfólio corrente. A decisão de um novo desenvolvimento é influenciada pelas demandas do mercado que identificam lacunas nos serviços prestados, ou por um direcionamento de posicionamento da direção, que entende que o tópico a ser trabalhado suportará sua estratégia da organização.

Similarmente ao que acontece nos GMCs, os GDPs são compostos por equipes multifuncionais, compostas por um facilitador (consultor experiente) e por uma equipe de execução (demais consultores de todos os níveis). Neste modelo também existe um time de apoio que é composto por consultores com algum conhecimento do tópico analisado. Essa equipe é acionada pontualmente para esclarecer dúvidas no decorrer das atividades. Ao final de cada GDP, é realizada uma validação executiva para manter o seu alinhamento com a estratégia (Figueiredo, 2005) e é efetuada a divulgação da nova prática para o restante da empresa.

Além dos GDPs, a Axia Value Chain tem parcerias com instituições de ensino que estão na vanguarda da pesquisa nacional e internacional. Essas pesquisas visam aproximar os conceitos desenvolvidos na academia à realidade das organizações e clientes, e permitem validar ou apresentar novas propostas ou conceitos aos grupos.

### **Inovação Disruptiva**

A inovação disruptiva é estruturada por meio de Grupos de Inovação (GIs). Os GIs focam em grupos colaborativos de pessoas da organização e parceiros estratégicos que estimulam debates e trabalho em conjunto. Os grupos são oriundos de percepções e análises da liderança sobre tendências e necessidades do mercado. A abordagem de formação dos grupos é baseada na metodologia apresentada por Kaner et al. (2007). De acordo com essa abordagem, novos temas ou tópicos são propostos. Tais temas fazem parte de um contexto atual, são direcionados por alguma tendência futura e atacam pontos focados em estratégias disruptivas através de discussões divergentes em que cada participante convidado do grupo apresenta tanto a sua percepção, como análises do contexto atual e do contexto futuro sobre o tema proposto. O grupo é formado por pessoas pertencentes a relacionamentos internos e externos, que trabalham com a proposta de forma aberta e colaborativa. Em um determinado momento, busca-se a convergência, com a finalidade de concretizar os conhecimentos adquiridos através dessa rede colaborativa. Ocorre então a necessidade de internalização do conhecimento gerado através da criação de grupos de trabalhos que irão concretizar as iniciativas iniciadas no grupo. Conforme Bes e Kotler (2011) o grupo inicial de discussão e elaboração não necessariamente será o grupo realizador.

O grupo realizador é então composto tanto por algum membro do corpo diretor como por consultores de diversos níveis, que darão suporte durante as atividades operacionais do GI. Similarmente ao que acontece com os demais grupos (GMCs e GDPs), ao final da iniciativa a proposta é apresentada e validada em uma reunião executiva e, caso aprovada, o novo conceito, prática ou serviço oferecido é oficialmente comunicado ao restante da organização.

### **Resultados**

A pesquisa propôs analisar o papel da área estruturada de gestão do conhecimento na empresa Axia Value Chain, e também o modo pelo qual essa gestão vem contribuindo para o fomento de iniciativas de inovação incremental, evolutiva e disruptiva. De acordo com os resultados apresentados, o papel da área de gestão do conhecimento, , consiste em prover condições técnicas, gerir as iniciativas e disseminá-las para todos na organização, garantir que as evoluções (melhorias) técnicas e/ou comerciais sejam incorporadas pelos colaboradores da empresa fazendo uso das práticas de gestão de conhecimento, e monitorar os indicadores, os quais são usados como um cockpit e que direcionam as ações futuras. .

Desde o início das ações de inovação, estruturadas em 2008, a Axia Value Chain já desenvolveu oito Grupos de Melhoria Contínua que envolveram diretamente mais de 40 pessoas, e 10 Grupos de Desenvolvimento de Práticas, com o envolvimento direto de 28 pessoas. Além disso, como resultado dos Grupos de Inovação disruptiva, a Axia Value Chain gerou uma spinoff e a percepção de abertura de um novo negócio no ramo de tecnologia.

### **Considerações Finais**

A principal motivação para a realização desse estudo decorreu da percepção da importância do papel da Gestão do Conhecimento no desenvolvimento de ciclos de crescimento nas empresas, através da estruturação e utilização de seus produtos para fomentar a inovação.

É esperado que o presente estudo traga uma contribuição às diversas áreas de conhecimento relacionadas à inovação, especialmente no Brasil, que ainda se mostra carente de literatura científica relacionada ao tema. A relevância do trabalho está na sugestão de abordar o tema gestão do conhecimento, e observar características importantes para o processo de gestão de inovação nas empresas. O propósito da pesquisa foi analisar a inovação como o resultado das ações da área de gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento auxilia e fomenta, de forma não abrupta, mas sim de modo natural e contínuo as ações de inovação.

Com esse intuito, realizou-se um estudo de caso na empresa de consultoria Axia Value Chain, em que os temas inovação e gestão do conhecimento foram abordados de forma investigativa, através do levantamento de referências teóricas do tema e sua relação com a empresa estudada. O processo de inovação estará mais maduro e com maiores probabilidades de

eficácia e sucesso se esses aspectos analisados da gestão do conhecimento possuírem as características apresentadas no estudo e interagirem com os processos de inovação.

No caso estudado, pode-se analisar que diversos pontos levantados no referencial teórico aparecem como elemento organizacional ou característica importante na Axia Value Chain. A empresa se favorece dessa estruturação da área de Gestão do Conhecimento para desenvolver ações inovadoras, o que torna possível analisar resultados concretos de sua efetividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, S. D.; ALTMAN, E. J.; JOHNSON, M. W.; SINFIELD, J.V. **The Innovator's Guide to Growth**. 1° ed. Boston: Harvard Business Press, 2008. 299p.

ARNOLD, T. J. R.; CHAPMAN, S. N.; **Introduction to Material Management**. 5° ed. Boston: Prentice Hall, 2003.

BALLARD, R. L.; 2004. **Creating Systems That Know**. Knowledge Foundation.  
<http://www.knowledgefoundation.com/UCIKEcourse.html>, último acesso em : Novembro de 2005.

BES, de F. T.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação – Princípios fundamentais para levar a cultura de inovação contínua as organizações** . 1ª Ed. São Paulo: Leya, 2011.332p.

DAVENPORT, T. H.; 1999. **Knowledge Management Book**, capítulo *Knowledge Management and the Broader Firm: Strategy, Advantage, and Performance*. CRC Press LLC, Boca Raton, Florida, US.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J. ; SHELTON, K. **As Regras da Inovação**. 1° ed. São Paulo: Bookman, 2008. 336p.

FIALHO, F. A. P., MACEDO, M., dos SANTOS, N., e da COSTA MITIDIARI, T.; 2006. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem: As Estratégias Competitivas da Sociedade Pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books.

FIGUEIREDO, S. P.; 2005. **Gestão do Conhecimento: Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa**. Qualitymark, Rio de Janeiro.

GRIZENDI, E. **Manual de Orientações Gerais sobre Inovação**. Ministério de Relações Exteriores – Departamento de Promoção Comercial e Investimentos – Divisão de Programas de Promoção Comercial, 2011.

HAMEL, G.; BREEN, B. **O Futuro da Administração**. 1º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 251p.

KANER, S.; LIND, L.; TOLDI, C.; FISK, S.; BERGER, D.; 2007. **Facilitator's Guide to Participatory Decision Making**. John Wiley & Sons, Inc.

LAVERDE, A. M. O., BARAGANO, A. F., e DOMINGUEZ, J. M. S.; 2003. **Knowledge processes: On overview of the principal models**. KM Summer School 2003: Papers on-line. <http://www.knowledgeboard.com/item/355/2010/5/2008>, último acesso em : Setembro de 2003.

MALHOTRA, Y.; 2000. **Knowledge Management and Virtual Organizations**. Idea Group Publishing, Hershey, PA, USA.

PENROSE, E.; 1959. **The Theory of the Growth of the Firm**. Wiley, New York.

QUINELLO, R. **Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional**. Tese Doutorado – Universidade de São Paulo, 2010.

SANTOS, R. N. M.; 2000. **Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento**. *PCI - Perspectivas em Ciência da Informação*, 5(2):205–215. Belo Horizonte.

SCHARMER, C. O. **Teoria U: Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. 1º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 403p.

STEFANOVITZ, J. P. **Contribuições ao estudo da gestão de inovação: proposição conceitual e estudos de casos**. Tese Doutorado – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2011.

WALSH, J. P. e UNGSON, G. R.; 1991. **Organizational memory**. *Academy of Management Review*, 16(1).

WIKIPEDIA; 2005. Wikipedia - The Free Encyclopedia: Knowledge. Wikipedia web page. <http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge>, último acesso em : Novembro de 2005.

WINTER, S.; 1987. **The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal**, capítulo Knowledge and competence as strategic assets. Cambridge, MA: Ballinger.

WORDNET; 2005. WordNet: a lexical database for English Language. WordNet Web Page. <http://wordnet.princeton.edu>, último acesso em : Novembro de 2005.