

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

EVERALDO SILVA DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS VITIVINÍCOLAS NO SUL DE SANTA
CATARINA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense, para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Adriana
Carvalho Pinto Vieira
Coorientador: Prof.^a Dr.^a Cristina
Keiko Yamaguchi

**CRICIÚMA
2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

O48a Oliveira, Everaldo Silva de.

Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento nas vitivinícolas no sul de Santa Catarina / Everaldo Silva de Oliveira ; orientadora: Adriana Carvalho Pinto Vieira ; coorientadora Cristina Keiko Yamagushi. – Criciúma, SC, Ed. do Autor, 2016.

110 p : il. ; 21 cm.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2016.

1. Gestão do conhecimento. 2. Sistemas de informação gerencial . 3. Aprendizagem organizacional. 4. Vitivinícolas – Administração. I. Título

CDD. 22ª ed. 658.4038

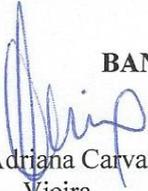
EVERALDO SILVA DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS VITIVINÍCOLAS NO SUL DE SANTA
CATARINA**

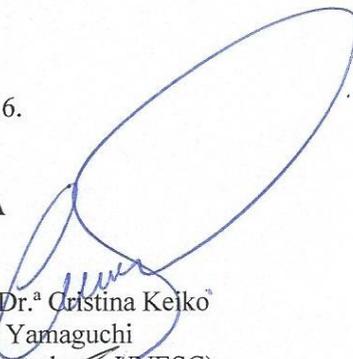
Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 30 de março de 2016.

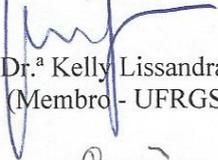
BANCA EXAMINADORA



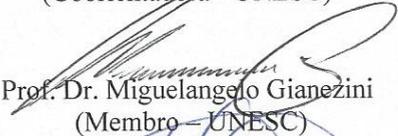
Prof.ª Dr.ª Adriana Carvalho Pinto
Vieira
(Orientadora - UNESC)



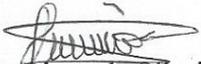
Prof.ª Dr.ª Cristina Keiko
Yamaguchi
(Coorientadora - UNESC)



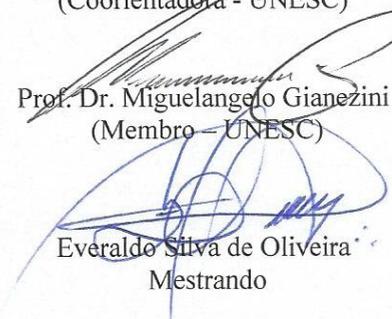
Prof.ª Dr.ª Kelly Lissandra Bruch
(Membro - UFRGS)



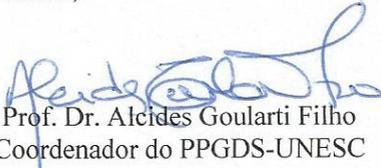
Prof. Dr. Miguelangelo Gianezini
(Membro - UNESC)



Prof. Dr. Dimas de Oliveira
Estevam
(Membro - UNESC)



Everaldo Silva de Oliveira
Mestrando



Prof. Dr. Alcides Goularti Filho
Coordenador do PPGDS-UNESC

Este trabalho é dedicado aos meus queridos pais, minha amada esposa e filhas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço minha amada esposa Aline, que sempre acreditou em mim e colaborou para que eu pudesse alcançar meus objetivos. Que pacientemente compreendeu minhas ausências e me incentivou incondicionalmente.

Às minhas filhas, Amanda e Elisa, que foram compreensíveis nos momentos que não podia lhes dar a devida atenção. Vocês são a razão do meu esforço.

Aos meus pais, Bento (em memória) e Maria de Fátima, que me ensinaram o valor do trabalho, da honestidade e da família.

Às minhas irmãs, Maria Aparecida e Daniela; meus sogros, Leonildo e Maria Terezinha; meus cunhados, José Aires, Cleiton, Leonardo e Angela; meus concunhados, Luciano e Manoela, pela torcida e incentivo.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a. Adriana Carvalho Pinto Vieira, pela orientação, paciência e carinho.

À minha coorientadora, Prof.^a Dr.^a. Cristina Keiko Yamaguchi, pelo apoio, incentivo e carinho.

Aos professores do PPGDS com os quais pude aprender, e meus colegas estudantes de mestrado.

À UNESC pela oportunidade de realizar este mestrado.

A Deus, princípio criador e fonte de toda vida.

Muito obrigado!

“O desenvolvimento tem de estar relacionado, sobretudo com a melhoria da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos.”

Amartya Sen

RESUMO

OLIVEIRA, Everaldo Silva de. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento nas vitivinícolas no sul de Santa Catarina**. 2016, 110 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico) – Programa de Pós- Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, 2016.

No atual cenário, o conhecimento e a informação são considerados os principais fatores de diferenciação para criar ou manter a vantagem competitiva nas organizações. Nesse contexto, as organizações buscam implementar projetos de gestão do conhecimento para estimular a inovação e melhorar o conhecimento de seus colaboradores. Um dos grandes desafios nos projetos de gestão do conhecimento encontra-se na mensuração dos resultados devido à falta de padrões para implementação das técnicas de Gestão do Conhecimento (GC). Nesse sentido, este trabalho objetivou investigar o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas vitivinícolas da região delimitada pela Indicação Geográfica dos Vales da Uva Goethe. A pesquisa se caracteriza como exploratória descritiva, com uma abordagem qualitativa, por meio de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Para alcançar esse objetivo, foi realizado um levantamento dos modelos de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento e identificado como instrumento mais adequado o modelo de avaliação da APO - *Asian Productivity Organization*. Em seguida, foi avaliado o nível de maturidade existente por meio do instrumento selecionado e foram propostas ações para que as vitivinícolas avancem os níveis de maturidade mais elevados. A coleta de dados primários foi realizada por meio de questionário estruturado aplicado com quatro vitivinícolas. O instrumento de avaliação é composto por 42 assertivas divididas em sete categorias: liderança em GC, processos, pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação e resultados da GC. A análise da pontuação média obtida demonstra que as categorias estão com um nível baixo de maturidade em GC. Ações foram propostas a fim de colaborar para que as vitivinícolas renovem suas estratégias e formalizem seus processos para avançar nos níveis de maturidade em GC. A pesquisa demonstrou que as vitivinícolas são empresas familiares que continuam seguindo o método de trabalho de seus fundadores, o compartilhamento de conhecimento é restrito e a inovação existente é decorrente da implementação das normas da Indicação de Procedência

dos Vales da Uva Goethe, portanto um fator externo. Pode-se inferir que as vitivinícolas necessitam renovar suas estratégias e formalizar seus processos. Assim, é desejável buscar alinhar seus objetivos com os processos-chave da organização e utilizar a tecnologia da informação para disseminar o conhecimento entre seus colaboradores, além de formar um banco de dados com os projetos bem-sucedidos e, salvaguardar o conhecimento das pessoas que já não se encontram mais na organização. Também é importante reforçar e premiar a inovação e o compartilhamento de conhecimento valorizando as ideias e contribuições dos indivíduos.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Maturidade da Gestão do Conhecimento. Criação do conhecimento.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Everaldo Silva de. **Evaluation of maturity of knowledge management in the wineries in the south of Santa Catarina.** 2016, 110 f. Dissertation (Master in Socioeconomic Development) – Graduate Program in Socioeconomic Development, UNESC, Criciúma, 2016.

In the present scenario, knowledge and information are considered the main differentiating factors to create or maintain competitive advantage in organizations. In this context, organizations seek to implement knowledge management projects to stimulate innovation and improve the knowledge of its employees. One of the major challenges in the knowledge management projects is the measurement of results due to the lack of standards for the implementation of Knowledge Management techniques. In this sense, this study aimed to investigate the level of maturity of knowledge management in the wineries by the region outlined Indicação Geográfica dos Vales da Uva Goethe, or Geographical Indication of Valleys of Goethe Grape. The research is characterized as exploratory and descriptive, with a qualitative approach, through a literature review and case study. To achieve this aim was a survey of the valuation models of maturity of knowledge management and identified as the most appropriate instrument the valuation model APO - *Asian Productivity Organization*. Then it evaluated the existing level of maturity through the instrument selected and proposed actions for the wineries to advance the higher maturity levels. The primary data collection was carried out through a structured questionnaire applied with four wineries. The assessment tool consists of 42 assertives divided into seven categories: KM leadership, process, people, technology, knowledge processes, learning and innovation, and KM outcomes. The analysis of the mean score shows that the categories are at a low level of maturity in KM. Actions have been proposed to contribute to the wineries renew their strategies and formalize its processes to advance in maturity levels in KM. Research has shown that the wineries are family businesses that continue to follow the method of work of its founders, knowledge sharing is restricted and the existing innovation is due to the implementation of the standards of Origin Indication of Valleys of Goethe Grape, therefore an external factor. It can be inferred that the wineries need to renew their strategies and formalize its processes. It is desirable to seek to align their aims with the organization's key processes and use of information technology to

disseminate knowledge among its employees, besides forming a database with successful projects and, safeguard the knowledge of people who are no longer more in the organization. Reinforce and reward innovation and knowledge sharing valuing the ideas and contributions of individuals.

Keywords: Knowledge management. Maturity of Knowledge Management. Knowledge creation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões da criação do conhecimento	38
Figura 2 – Quatro modos de conversão do conhecimento.....	39
Figura 3 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.	40
Figura 4 – Visão geral do Siemens – KMMM	49
Figura 5 – Áreas-chave do Siemens KMMM.....	51
Figura 6 – Níveis de Avaliação da Maturidade em GC – APO.....	57
Figura 7 – Gráfico de pontuação por categoria	85
Quadro 1 – O continuum de dados/conhecimento	44
Quadro 2 – Estágios de Maturidade do KPQM.....	52
Quadro 3 – Níveis de maturidade do modelo KMCA	54
Quadro 4 – Associados da PROGOETHE	62
Quadro 5 – Liderança em GC.....	70
Quadro 6 – Processos	72
Quadro 7 – Pessoas	73
Quadro 8 – Tecnologia.....	75
Quadro 9 – Processos de conhecimento	76
Quadro 10 – Aprendizagem e inovação	77
Quadro 11 – Resultados em GC.....	79
Quadro 12 – Verificação da disponibilidade para GC.....	80
Quadro 13 – Quadro de ações sugeridas	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção de Uvas no Brasil (Toneladas)	59
Tabela 2 – Tabela de pontuação do grupo.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADPIC – Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio
CR – Conselho Regulador
DO – Denominação de Origem
GC – Gestão do Conhecimento
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IG – Indicação Geográfica
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IP – Indicação de Procedência
IPVUG – Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe
LPI – Lei de Propriedade Industrial
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OMC – Organização Mundial do Comércio
PMEs – Pequenas e Médias Empresas
PROGOETHE – Associação dos Produtores de Uva e Vinho de Urussanga

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 QUESTÃO NORTEADORA	28
1.2 OBJETIVOS	30
1.2.1 Objetivo geral	30
1.2.2 Objetivos específicos	30
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	33
2.1.1 Criação do conhecimento	36
2.1.2 Conhecimento Tácito e Explícito	41
2.1.3 Barreiras à Gestão do Conhecimento	42
2.1.4 Dados, Informação e Conhecimento	43
2.2 MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	45
2.2.1 Siemens' KMMM (Knowledge Management Maturity Model)	47
2.2.2 Knowledge Process Quality Model (KPQM)	51
2.2.3 Knowledge Management Capability Assessment (KMCA)	52
2.2.4 APO (Asian Productivity Organization)	55
2.3 O SETOR VITIVINÍCOLA NO BRASIL E EM SANTA CATARINA	57
2.4 VALES DA UVA GOETHE.....	60
3 METODOLOGIA	67
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	67
3.2 DA COLETA DE DADOS	67
3.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	68
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69
4.1 LIDERANÇA em GC	69
4.2 PROCESSOS	71
4.3 PESSOAS.....	72
4.4 TECNOLOGIA	74
4.5 PROCESSOS DE CONHECIMENTO	75
4.6 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO.....	77
4.7 RESULTADOS DA gc	79
4.8 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GC	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	93
ANEXOS	103
ANEXO A - FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO APO KM	104
ANEXO B – Concessão de registro	110

1 INTRODUÇÃO

Ao se analisar o cenário atual, pode ser constatado a emergência de um novo modelo tecno-econômico apoiado no conhecimento, informação e inovação. Existe ainda, a percepção por parte dos gestores das organizações que, o conhecimento e a informação são considerados como os principais fatores de diferenciação para criar ou manter vantagem competitiva (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007).

Neste sentido, as organizações têm implementado projetos de Gestão do Conhecimento com o objetivo de melhorar a produtividade, alcançar melhores resultados financeiros e estimular a inovação e a melhoria no conhecimento de seus colaboradores. Porém, a mensuração dos resultados é uma tarefa mais complexa, devido à falta de padrões para a implementação das técnicas de Gestão do Conhecimento (CARVALHO; FERREIRA; SILVA, 2006).

A partir deste cenário, o presente trabalho aborda o estudo do nível de maturidade da Gestão do Conhecimento, tendo como *locus* de pesquisa as vinícolas associadas à Associação dos Produtores de Uva e Vinho – PROGOETHE, na região de Urussanga - SC. Esta região é denominada como os Vales da Uva Goethe, em virtude da concessão do registro de uma indicação geográfica pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), em fevereiro de 2012 (Anexo B) – denominada Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe (IPVUG). A região delimitada pela IPVUG é reconhecida pela tradição da cultura italiana e o saber fazer, no sul de Santa Catarina e pelo bom vinho branco¹. (VELLOSO, 2008; VIEIRA; GARCIA; BRUCH, 2013; BRUCH; VIEIRA; BARBOSA, 2014).

A sistematização da Gestão do Conhecimento e seus conceitos são o ponto de partida para a pesquisa, que busca entender e identificar em que nível de maturidade da GC se encontra nas vinícolas estudadas.

A Gestão do Conhecimento na economia atual, cada vez mais se torna uma peça fundamental para a gestão estratégica da organização. Ela é incorporada ao trabalho e, diferente do conhecimento individual, o conhecimento organizacional é ativo. Assim, para que o conhecimento se movimente e atinja toda a organização, utilizado de maneira a

¹ Reconhecido inclusive na década de 1945, quando Getúlio Vargas, determinou que o vinho Goethe fosse o vinho oficial do Palácio do Catete.

aumentar os resultados de produção e financeiro, é necessário conhecer e entender as forças que o impõem (COSTA, 2003).

De acordo com Silva (2004), os sistemas de Gestão do Conhecimento devem considerar a existência de dois formatos de conhecimento: aqueles que existem na mente das pessoas e aqueles que estão formalizados em manuais ou outro tipo de registro.

Segundo Costa (2003), a Gestão do Conhecimento permite identificar os problemas que dificultam as trocas de conhecimentos e sua transformação em vantagem competitiva. Em termos de custo, a baixa socialização do conhecimento dentro da organização fará com que a mesma tenha que despende de mais recursos para apropriar-se de conhecimento fora do seu ambiente organizacional.

Então, a ideia de criação do conhecimento dentro dos sistemas de GC deve considerar que as pessoas podem trocar informações e experiências para aprenderem umas com as outras (SILVA, 2004).

Conforme Leite e Porsse (2003), as fontes internas para a vantagem competitiva e inovação são as competências desenvolvidas pela organização. Essas competências são escassas e muito valiosas, e ainda, difíceis de imitar ou substituir. A ênfase nos processos desenvolve uma vantagem competitiva sustentável.

Costa (2003) diz que quando o conhecimento se movimenta livremente na organização, a inovação surge como resultado da boa e correta aplicação do conhecimento, gerando novas ideias e aumentando a produtividade.

1.1 QUESTÃO NORTEADORA

O atual cenário econômico tem exigido constantes inovações para a sustentabilidade socioeconômica das organizações. O processo de globalização intensificou o comércio internacional, incluindo os países em desenvolvimento nas relações comerciais com os mais desenvolvidos (ERNST; KIM, 2002). Neste ambiente, organizações transnacionais têm focado sua produção na penetração dos mercados internacionais para explorar os diferenciais de custos, principalmente a mão de obra.

Essas relações comerciais exigem um nível significativo de capacidade de absorção da inovação para os fornecedores locais e um processo complexo para internalizar o conhecimento disseminado. O efeito da globalização no mercado internacional é a disseminação da inovação organizacional, porém esse efeito não é automático. É

necessário realizar estudos mais aprofundados sobre a capacidade de aprendizagem e inovação das empresas locais.

O crescimento das organizações e as mudanças no cenário econômico mundial, o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação, a diminuição do número de postos de trabalho em virtude da automação dos processos produtivos, além da necessidade de especialização da força de trabalho e a ênfase no conhecimento para atingir os objetivos da organização são fatores que exigem o foco nos estudos que privilegiem o indivíduo como figura central no contexto organizacional (BEHR; NASCIMENTO, 2008).

A atualização tecnológica torna-se crucial para o desenvolvimento das organizações e, como consequência, a absorção de inovações demanda conhecimento compartilhado. Nesse sentido, o desempenho inovativo depende das interações no ambiente interno e externo, sustentado pelas relações com os elos da cadeia produtiva, revelando a inovação sistêmica caracterizada por relações cooperativas e de mercado (CASSIOLATO; LASTRES, 2005).

Sendo assim, pode-se dizer que a tecnologia impulsiona a inovação, porém, não deve ser eleita como o único fator de inovação. O aprendizado deve ser promovido para aumentar a sustentabilidade econômica das organizações de diferentes setores, segundo Oliveira (2012).

Então, uma mudança organizacional neste cenário globalizado tem dispensado atenção aos produtos desenvolvidos a partir da pesquisa, do desenvolvimento e do conhecimento. Ocorre um deslocamento das atividades intensivas em mão de obra (*labor intensive*) para produtos com base tecnológica, inovadora e de *design* (MYTELKA; FARINELLI, 2005).

Portanto, a acirrada competitividade entre as organizações pode excluir suas próprias chances de sustentação econômica e social, quando aquela não respeita os limites de sua atuação política, ética e legal. A busca por esforços contínuos de sobrevivência ao mercado demanda desenvolver novas formas de aprendizado. Este conceito inclui o aprendizado coletivo e na difusão dos vários tipos de conhecimento, como o aprender fazendo (*learning by doing*), o aprender ao usar (*learning by using*) e o aprender por meio da interação (*learning by interacting*) com instituições de apoio, centros de pesquisas e organizações financeiras (MYTELKA; FARINELLI, 2005).

O aprendizado coletivo para a geração de inovação inclui o sistema interno das organizações, os recursos humanos. A capacitação desses inclui o treinamento e educação formal, o entendimento das

dinâmicas do mercado na organização dos processos de trabalho e aprendizado para a geração de novas ideias ou de ideias recombinadas (JOHNSON; LUNDVALL, 2005).

Diante do cenário apresentado, uma determinada região geográfica evolui à medida que os setores econômicos e institucionais evoluem e o aprendizado coletivo é disseminado para a geração de inovação. O conhecimento dos níveis de maturidade desses fatores que levam a este resultado foi objeto de estudo desta dissertação.

Para nortear o estudo, o termo “inovação” está no sentido de desenvolvimento de novos produtos, serviços ou o aprimoramento de processos, conforme o Manual de Oslo classifica, e não necessariamente sendo novos no mercado, mas sim, na empresa ou organização. No entanto, identificar corretamente o tipo de inovação vai impactar diretamente nas estratégias de investimento, consequentemente nos ganhos e fluxo de caixa (BARBOSA; ARAÚJO, 2013).

Nesse contexto, a presente dissertação apresenta o seguinte questionamento: em que nível de maturidade da gestão do conhecimento se encontram as empresas vitivinícolas da região delimitada pela Indicação Geográfica dos Vales da Uva Goethe?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos poder ser assim expressos:

1.2.1 Objetivo geral

Investigar qual o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas vitivinícolas da região delimitada pela Indicação Geográfica dos Vales da Uva Goethe.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever os modelos de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento mais referenciados nas pesquisas sobre o tema.
- Interpretar o nível de maturidade da gestão do conhecimento de acordo com o Modelo de Avaliação da APO.

- Avaliar a partir das categorias identificadas as ações necessárias para avançar nos níveis de maturidade.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

Justifica-se o presente estudo pela interdisciplinaridade que se configura na elaboração do projeto, pelo estudo integrado da gestão do conhecimento e maturidade, administração e psicologia organizacional no intuito de demonstrar a relação e a dependência de ambos para a explicação do tema, alinhado ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense/UNESC, um programa interdisciplinar.

O tema é relevante pela importância da discussão da gestão do conhecimento como um instrumento que pode gerar inovação e vantagem competitiva sustentável para os produtores de uva e vinho Goethe da região de Urussanga. Além de ser o conhecimento um fator importante para a diferenciação e a sustentabilidade econômica das empresas.

O ponto de partida para o desenvolvimento dessa pesquisa foi o trabalho de Yamaguchi et al (2015), intitulado: *Geographical indication in the process of creating knowledge to develop new competences*. O trabalho teve como objeto de estudo os Vales da Uva Goethe. Infere Yamaguchi et al (2015), que a concessão da IG contribuiu para o desenvolvimento de novas competências para os vitivinicultores dos Vales da Uva Goethe, quando começaram a utilizar novas regras e procedimentos para a produção de uva e vinho. Também foi demonstrado um aumento da competência e de conhecimento sobre o seu negócio e uma maior eficiência na gestão.

A partir dos resultados apresentados na pesquisa de Yamaguchi et al (2015), surgiu o tema da pesquisa da dissertação, visando conhecer o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas vitivinícolas da região delimitada pela Indicação Geográfica dos Vales da Uva Goethe.

A questão socioeconômica do estudo se reflete na importância que a Associação dos Produtores de Uva e Vinho Goethe (PROGOETHE) tem para a região delimitada da IPVUG e para a atividade vitivinícola, uma vez que pode fortalecer a atividade rural, principalmente para as pequenas propriedades rurais cuja mão de obra predominante é a familiar, decorrente da revalorização de um produto típico, cuja produção quase foi colocada em risco por diversos fatores econômicos, predominantemente o trabalho nas minas de carvão.

Quanto à importância acadêmica do tema, possibilitará uma fonte de pesquisa para outros estudos sobre a maturidade da gestão do conhecimento, desenvolvimento socioeconômico, agricultura familiar e sobre a relevância para o sul de Santa Catarina e para o Estado como um todo e a conquista do registro da primeira indicação geográfica, denominada Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica deste estudo, são apresentadas primeiramente as teorias sobre a Gestão do Conhecimento e sua importância para o desenvolvimento das organizações. Posteriormente, se faz um levantamento das teorias sobre inovação, e em seguida sobre modelos de avaliação da maturidade em GC.

Em seguida, apresenta-se o panorama da vitivinicultura no Brasil e no Estado de Santa Catarina, com ênfase na região sul onde se localizam os Vales da Uva Goethe. Finalizando, apresenta-se a importância da Indicação Geográfica e da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe, no contexto socioeconômico.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com a abertura do mercado brasileiro para as importações nos anos de 1990, os empresários se viram obrigados a promover saltos de produtividade em um espaço de tempo muito curto para se manterem competitivos. Programas de qualidade e reengenharia foram importados na busca de um melhor posicionamento competitivo. Mas, essas técnicas e modelos não foram suficientes para a melhoria contínua (FLEURY; FLEURY, 1995). Ainda, a instabilidade atual no cenário empresarial força as organizações a adotar novos formatos e modelos organizacionais para serem mais competitivas no mercado. Essas novas perspectivas demonstram que deve haver um envolvimento de gestores e colaboradores para a criação do conhecimento.

As organizações precisam ser flexíveis a fim de atender às demandas de um mundo em rápida mudança. A organização com maior capacidade de gerar conhecimento terá maiores possibilidades de enfrentar os desafios do mercado e será capaz de criar ou manter uma vantagem competitiva sustentável (APO, 2009).

A transferência, a partilha e a aplicação do conhecimento tornaram-se importantes no atual cenário econômico mundial, uma vez que evidencia a relevância do conhecimento e da informação (APO, 2009). Nesse sentido, as práticas de Gestão do Conhecimento induzem à ideia de que tecnologia e informação são bens valiosos que devem ser usados como recursos estratégicos e que podem gerar vantagem competitiva (BEHR; NASCIMENTO, 2008).

Para Quel (2006), a globalização das ações econômicas tem dado nova configuração às composições sociais e novas formas de relações de sociedades. Mudanças que se destacam pela migração das atividades dos

indivíduos de uma função mecânica para uma função intelectual, destacadas pela economia do conhecimento.

Para Stewart (2002), três pilares se erguem para fundamentar as economias do conhecimento: a importância crescente do conhecimento e da informação como um ativo que pode ser mensurado e ser gerador de valor; a importância do capital intelectual; e o desenvolvimento de estratégias e ferramentas para o gerenciamento do capital intelectual e do conhecimento.

A organização do conhecimento olha para si e para o mercado, para suas ameaças e oportunidades e para seus colaboradores, na certeza de que seu sucesso se concentra no domínio do conhecimento (STEWART, 2002), e como afirmam Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 11), “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”.

É o desenvolvimento de novas competências que habilitam as organizações a identificar, reter e aprender novas informações para melhorarem suas tomadas de decisões e, conseqüentemente, a sua manutenção em um mercado competitivo (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004), em que o conhecimento pode gerar uma vantagem sobre a concorrência (NONAKA, 2006).

Para os autores Gomes Junior, Pereira e Ávila (2010), o acúmulo de experiências adquiridas pelos indivíduos durante suas várias experiências, tanto profissionais como pessoais, se bem trabalhadas, podem se tornar fator de adaptabilidade da organização ao mercado. Assim como as atividades desenvolvidas na organização proporcionam aos indivíduos suas realizações pessoais e profissionais, a mesma necessita dos indivíduos para realizar suas aspirações estratégicas.

Como afirmam Machado, Pereira e Silveira (2010), as pessoas e o conhecimento que elas possuem são os bens mais valiosos das organizações, bem como a contribuição que elas podem dar para criar e inovar. Nesse sentido, a gestão do conhecimento está na capacidade de criar metodologias que permitam alinhar o conhecimento humano com os objetivos organizacionais criando um diferencial competitivo para a organização.

Portanto, definem Bukowitz e Willians (2002) a Gestão do Conhecimento como um processo de geração de riqueza a partir do conhecimento ou capital intelectual. Teóricos da administração enfatizam que investir em seus ativos do conhecimento é mais vantajoso para uma organização do que investir o mesmo montante em seus ativos materiais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Esses autores ainda enfatizam que a revolução tecnológica trouxe mudanças econômicas que evidenciaram a importância do conhecimento

nas organizações. Nas economias desenvolvidas, as organizações intensivas em conhecimento estão alavancando o crescimento do produto nacional líquido, afetando o resultado financeiro das empresas individuais levando-as a reconhecer a importância do conhecimento como um recurso (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Conforme Bem, Prado e Delfino (2013), a gestão do conhecimento é considerada uma estratégia para o desenvolvimento da competitividade, por meio do desenvolvimento da criatividade, da aprendizagem e pelo uso do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento tem uma contribuição positiva para a inovação quando mediada para uma orientação para o mercado. Ou seja, uma estratégia que ofereça um sentido para a aplicação do conhecimento adquirido, compartilhado e disseminado, para aumentar a inteligência da organização e contribuir para a obtenção dos resultados organizacionais almeçados (FERRARESI et al, 2014).

De acordo com a Asian Productivity Organization (2009, p. 42), “GC é uma abordagem integrada de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento organizacional para melhorar a produtividade, lucratividade e crescimento”. Ou seja, é a disciplina que viabiliza que indivíduos, grupos e organizações possam coletivamente e de forma sistematizada, criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para alcançar seus objetivos. Sob o ponto de vista de Terra (2001), o conhecimento é compreendido como um recurso, difícil de ser quantificado, pois é invisível e intangível, no entanto, quanto mais utilizado e difundido, maior é seu valor. No entanto, os custos para a produção do conhecimento não são diretamente proporcionais a sua utilização e distribuição.

A Gestão do Conhecimento, portanto, não é gerência de cada área de conhecimento da organização. É a identificação de quais são as áreas e conhecimentos fundamentais necessários para suas necessidades atuais e principalmente futuras, que podem aplicar processos e métodos sistemáticos e ajudar a alcançar os seus objetivos (APO, 2009).

Ferraresi et al (2014) sugere que a Gestão do Conhecimento está relacionado com a gestão estratégica e a inovatividade, reforçando a ideia de que o conhecimento fortalece todas as atividades de criação de valor para a organização. Assim, a gestão eficaz do conhecimento é compreendida como um conjunto de processos incorporados na cultura organizacional que auxiliam para a inovação e orientam as estratégias da organização. Esses processos indicam que as atividades de Gestão do Conhecimento estão integradas às rotinas da organização e fazem parte de sua cultura organizacional.

A organização deve saber gerenciar o conhecimento, pois essa é a única vantagem competitiva de que dispõe. Atualmente se vive em um ambiente de crescente mudança no cenário econômico, e uma gestão eficiente do conhecimento adquire papel central, de acordo com que Terra aponta em seus estudos (2001).

Portanto, a Gestão do Conhecimento, se bem gerida, pode trazer benefícios para o indivíduo e para o grupo, melhora as capacidades organizacionais e traz vantagens para a sociedade em geral. Para a organização, o resultado final será a melhora na qualidade dos produtos e serviços, contribuindo para o aumento da lucratividade e o crescimento da organização (APO, 2009).

Gerir o conhecimento significa ter o domínio sobre a criação, armazenamento e disseminação do mesmo. Ter na cultura organizacional a visão de que é importante integrar o conhecimento nas rotinas da organização.

2.1.1 Criação do conhecimento

O conhecimento é um ativo intangível valioso que tem sido considerado, além do capital e do trabalho, um dos principais fatores de produção, considerado o elemento imaterial do trabalho (APO, 2009). Entendendo que ativo é aquilo que pode gerar receita para a organização, então dados não são considerados ativos, mas os meios que se usam para organizar esses dados em algo que gere receita é que são. Como exemplo podemos citar a capacidade de interpretar as informações de mercado e transformar em uma informação valiosa para o negócio, atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), um banco de dados com experiências positivas e negativas vividas pela organização, entre outros (STEWART, 2002).

Segundo Stewart (2002), o capital intelectual pode ser usado para obter maior retorno sobre os ativos fixos, tornando-se uma engrenagem que movimenta o capital físico ou financeiro proporcionando uma maior produtividade. Os ativos do conhecimento podem trazer à luz novas e eficientes maneiras de controlar o estoque diminuindo o uso de capital de giro, gerir melhor a produção, diminuir o consumo de energia e mudar as estratégias de marketing da organização, por exemplo. Na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002), as ferramentas de administração dos fatores de produção tradicionais como terra, mão de obra e capital, foram melhoradas através dos tempos, no entanto, com as ferramentas de administração do conhecimento não se observa progresso. E por não terem ferramentas adequadas para medir seus

recursos intelectuais, as organizações fazem pouco uso do conhecimento que possuem. Então, neste sentido, deixam de explorar habilidades específicas de seus colaboradores, ou ainda, podem não explorar corretamente suas forças específicas que podem conceber uma vantagem competitiva.

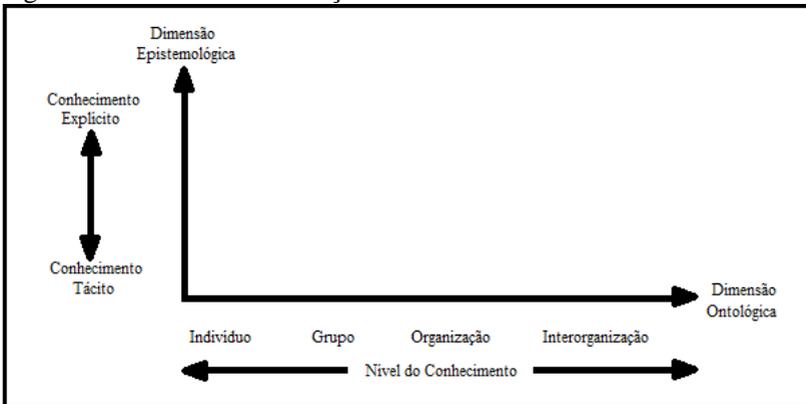
Nas organizações onde ocorre a gestão do conhecimento, o conhecimento adquirido não permanece somente no nível tácito. Ele é transformado em conhecimento explícito para que todos os colaboradores possam acessar este conhecimento (GOMES JUNIOR; PEREIRA; ÁVILA, 2010).

Portanto, a criação do conhecimento pode ser apenas um exercício intelectual para a organização se não for devidamente aplicado. Para que se obtenha vantagem competitiva por meio da criação do conhecimento, é necessário ter informações sobre qual conhecimento, se melhor gerido, trará o resultado que fará com que a organização possa atingir seus objetivos. A esse conhecimento, denomina-se de conhecimento crítico, segundo apontado pelo Manual da APO (2009).

Assim, o conhecimento deve ser organizado de forma coerente, que seja fácil de ser transmitido e que seja mensurável. O conhecimento centrado em seus detentores não gera o resultado devido para as organizações. Nesse sentido, o mapeamento dos ativos do conhecimento é importante para se ter um panorama onde ele se encontra e qual é a melhor forma de organizá-lo (STEWART, 2002).

Para melhor compreensão sobre a gestão do conhecimento, nos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), os autores afirmam que o conhecimento é criado a partir de duas dimensões que são: a dimensão epistemológica e a dimensão ontológica. A primeira se relaciona com a diferenciação do conhecimento tácito do conhecimento explícito. O conhecimento tácito é aquele não codificado, o saber fazer, a experiência acumulada do indivíduo. O conhecimento explícito é o conhecimento codificado em manuais, regras, sistemas. Na dimensão ontológica, em termos restritos, os autores afirmam que somente os indivíduos são capazes de criar conhecimento, ou seja, a organização não cria conhecimento sem indivíduos. A organização dá o suporte necessário para que o conhecimento criado pelo indivíduo seja ampliado e cristalizado organizacionalmente, que ocorre em um processo de interação em quatro níveis do conhecimento: indivíduo, grupo, organização e interorganização (Figura 1).

Figura 1 – Dimensões da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Assim, o núcleo da teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), é o surgimento de uma espiral quando da interação do conhecimento tácito com o conhecimento explícito de um nível inferior da dimensão ontológica até níveis mais altos, retroalimentado cada vez que se completa um ciclo.

Dentro desse ciclo, há quatro modos de conversão do conhecimento: a socialização (do conhecimento tácito em conhecimento tácito); a externalização (do conhecimento tácito para o conhecimento explícito); a combinação (do conhecimento explícito para o conhecimento explícito) e a internalização (do conhecimento explícito para o conhecimento tácito) (Figura 2).

Figura 2 – Quatro modos de conversão do conhecimento

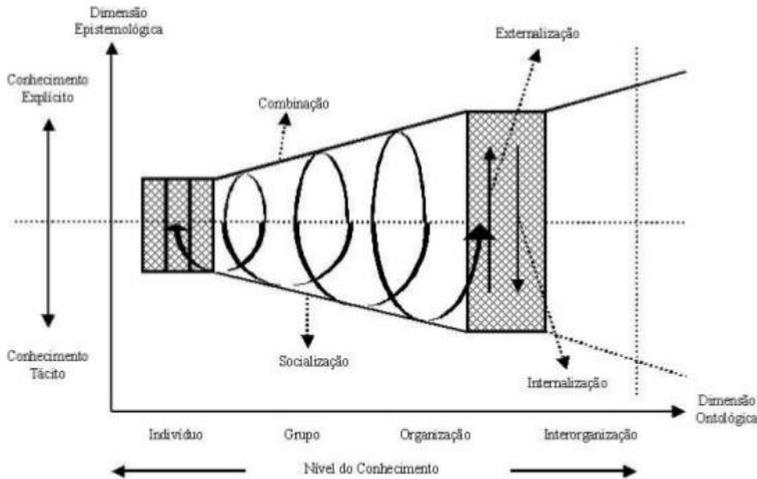
		Conhecimento tácito	<i>em</i>	Conhecimento Explícito
Conhecimento tácito		Socialização		Externalização
<i>do</i>				
Conhecimento Explícito		Internalização		Combinação

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Segundo Alves e Barbosa (2010), a atitude favorável dos indivíduos em fazer trocas de informações, é considerada a matéria-prima para a criação e compartilhamento do conhecimento. Essa atitude promove a integração entre as pessoas e favorece o aprendizado contínuo. Resumem Nonaka e Takeuchi (1997) que a espiral do conhecimento é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito pelos quatro meios de conversão na medida em que sobem os níveis ontológicos (Figura 3).

“Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82).

Figura 3 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Converter o conhecimento individual em um recurso que esteja disponível para as outras pessoas da organização é o principal objetivo das organizações criadoras do conhecimento. Esse processo ocorre continuamente em todos os níveis da organização (GARIBA JÚNIOR, 2009).

Portanto, o principal desafio dos gestores, pesquisadores e consultores organizacionais é o de criar estruturas para que o conhecimento individual se torne institucionalizado, ou seja, o conhecimento individual deve se tornar parte do capital intelectual da organização através de interações entre o indivíduo e a organização (STEIL, 2006). As pessoas devem ser vistas dentro da organização como os elementos que dão vida à mesma, que são responsáveis para que os objetivos sejam atingidos (LEUCH; CARVALHO; KOVALESKI, 2005). Na compreensão de Davenport e Prusak (1998), a criação do conhecimento deve ser estimulada por meio de espaços destinados para este fim. Não apenas laboratórios ou centros de pesquisa, mas também locais para o encontro dos envolvidos no processo de criação do conhecimento. A administração deve reconhecer esses encontros como fator importante para o êxito da organização. Sob o ponto de vista de Quel (2006), a cultura organizacional e os valores da

organização influenciam no modo que o indivíduo reconhece uma nova informação. Quando o indivíduo recebe novas informações e agrega em seu modelo mental, passa a gerar conhecimento de forma diferente daquela que trazia do seu ambiente externo, ou seja, começa a gerar conhecimento de acordo com a cultura recentemente adquirida.

Atualmente as organizações operam em um ambiente de conhecimento muito mais complexo que há alguns séculos atrás. Isso se deve principalmente pelo aumento do conhecimento existente, da forma como ele se tornou fragmentado e pela crescente globalização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Para Gariba Júnior (2009), uma organização precisa de indivíduos para criar conhecimento, e a organização pode estimular ou induzir estes indivíduos a criar conhecimento por meio de ações coordenadas e de incentivos, proporcionando um ambiente propício e com infraestrutura necessária, quando gerentes devem promover e não controlar este processo.

2.1.2 Conhecimento Tácito e Explícito

A gestão do conhecimento promove a ligação do conhecimento das pessoas, ou o conhecimento tácito ao conhecimento da organização, que é chamado de conhecimento explícito (ALVES; BARBOSA, 2010).

O conhecimento tácito é difícil de ser formalizado e comunicado e, sendo assim, sua transferência para outros também é fatigante. Trata-se de crenças, valores, experiências vividas e habilidades que formam o conhecimento de um indivíduo. O conhecimento explícito é o conhecimento transmitido por meio de uma linguagem formal (GARIBA JÚNIOR, 2009).

Também Bukowitz e Willians (2002) definem que o conhecimento explícito é possível de ser expresso com facilidade, utilizando-se da linguagem ou qualquer outra forma de comunicação visual, sonora ou corporal. Sua transferência é relativamente direta. O conhecimento tácito é difícil de ser convertido em informação, pois está integrado a sua forma de trabalhar. Para que seja transmitido, primeiro deve ser transformado em conhecimento explícito.

Já para Terra (2001), o conhecimento tácito está sendo relacionado ao processo de inovação, pois tem sido utilizado pelos indivíduos para a resolução de problemas, a identificação deles e também na antecipação. Ele é associado à intuição quando a solução de um problema ou a identificação advém de uma tomada de decisão que

não é facilmente explicável. A antecipação de problemas pode ser o resultado de *insights* criativos.

No entendimento de Davenport e Prusak (1998), o conhecimento tácito é desenvolvido pelo indivíduo durante um longo período de tempo. É decorrente de suas experiências e fica tão enraizado na pessoa que fica difícil de ser expresso em palavras pelo conhecedor e, mais ainda, de ser separado de seu modo de agir. Na visão de Probst, Raub e Romhardt (2002), a criatividade é uma característica do ser humano, distribuída desigualmente entre os indivíduos - uns tem mais capacidade, outros tem menos - mas que proporciona o aparecimento de novas soluções para os problemas da organização.

O desenvolvimento da criatividade individual se vale do que está no subconsciente do indivíduo, por isso a importância da organização dar relevância à intuição e ao conhecimento tácito (TERRA, 2001).

2.1.3 Barreiras à Gestão do Conhecimento

Para avaliar o nível de maturidade da GC, deve-se ter o conhecimento de que nas organizações existem barreiras que podem dificultar ou até mesmo impedir projetos de GC. Sejam estas barreiras individuais ou organizacionais, devem ser identificadas para que se possa projetar estratégias para alcançar níveis mais elevados de maturidade.

Barreiras podem aparecer tanto individualmente como pela própria organização. Estruturas de poder podem ser mudadas quando se valoriza as posições dos que possuem novas habilidades. Portanto, as barreiras são naturais em um ambiente de mudança e comprometem o surgimento de novas ideias (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Esses autores ainda enfatizam que a mudança pode desestabilizar a organização, pois as velhas atitudes e conceitos devem ser por vezes sacrificados para que se utilize o novo, mesmo que não se tenha a certeza de que vai dar certo.

A mudança geralmente não é bem vista, pois as pessoas são reativas às mudanças. Esta reação à mudança geralmente se manifesta através de sentimentos como medo, ansiedade, confusão, falta de confiança, que levam as pessoas a se sentirem ameaçadas em seus empregos levando-as a não cooperar (LEUCH; CARVALHO; KOVALESKI, 2005).

Para o resultado da gestão do conhecimento, a organização deve ter atenção para algumas condições específicas existentes e, dentre elas é a cultura organizacional, que surge a partir de como as pessoas agem e

como se relacionam. Segundo Leuch, Carvalho e Kovaleski (2005), a cultura organizacional se forma pela interação dos indivíduos e na forma como eles se relacionam. Não é criada externamente, mas dentro do convívio das pessoas da organização, que criam as condições de funcionamento dos setores e áreas das organizações e até mesmo soluções para problemas técnicos. A cultura de uma organização pode ser entendida como a forma das quais os indivíduos se comportam para a socialização do conhecimento (ALVES; BARBOSA, 2010).

Quanto mais rotineira se torna uma tarefa, mas difícil de acreditar que um conhecimento novo possa ser importante. A essa relutância em acreditar que um novo conhecimento possa melhorar a eficiência é chamado de cegueira organizacional (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

As barreiras culturais acontecem quando o indivíduo sente que na organização não há espaço para acolher novas ideias. O sentimento de que será colocado em um prisma desfavorável perante os colegas ou até mesmo pela chefia, quando se percebe que existem regras ocultas que podem gerar um mal-estar, acabam por desestimular a criatividade mesmo que suas ideias tenham fundamento. Ainda mais quando a chefia pode se sentir desacreditada por dar voz a um subordinado (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

No entanto, o indivíduo não é apenas um agente passivo que será moldado exclusivamente pela cultura organizacional atual, pois também traz consigo uma carga que é transmitida para a organização. A organização é a reunião de indivíduos sem os quais não há criação de conhecimento e também recebe influência da experiência anterior de seus colaboradores (QUEL, 2006). Assim, a nova realidade que é percebida pelo indivíduo e a que é estabelecida pela organização é uma fusão não controlada que pode gerar um novo quadro totalmente desconhecido e que diferencia uma organização da outra.

Por vezes o conhecimento pode estar concentrado em indivíduos específicos que se tornam chaves na organização, tornando-se insubstituíveis. Se esses colaboradores saem da organização, por opção deles ou do empregador, deixam lacunas que podem levar tempo para serem preenchidas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

2.1.4 Dados, Informação e Conhecimento

Há confusão entre o entendimento sobre conhecimento, dados e informação, pois esses termos não significam a mesma coisa. O êxito organizacional depende em grande parte da compreensão correta do

significado de cada termo, e de qual a organização dispõe. Ainda, o que se pode fazer com cada um deles (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Na concepção de Probst, Raub e Romhardt (2002) os dados podem ser interpretados fornecendo assim informações ao seu organizador. As informações podem então ser interligadas em um determinado contexto, e assim serem chamadas de conhecimento.

Ainda, os autores sugerem uma visão integrada entre dados, informação e conhecimento, pois não acreditam que exista uma separação definida com clareza, sendo assim, mais fácil colocá-los em uma séria contínua (Quadro 1) (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Quadro 1 - O continuum de dados/conhecimento

Dados.....	Informações.....	Conhecimento
Desestruturados.....		estruturados
Isolados.....		incorporado
Independentes de contexto.....		dependente de contexto
Baixo controle comportamental.....		alto controle comportamental
Símbolos.....		padrões cognitivos de ação
Distinção.....		domínio/capacidade
<i>Mudança de qualidade suave, de modo contínuo</i>		

Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002)

Dados são registros do passado, daquilo que já aconteceu na organização. Não possuem um significado que sugira uma tomada de decisão. Eles podem ser matéria-prima, entre outros fatores, em um processo decisório, mas definitivamente, não dizem o que fazer (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Dados não possuem uma significação própria. Eles descrevem o acontecido e não oferecem qualquer julgamento que sirva como base para tomada de decisão. Dados e informação podem ser tratados objetivamente e desvinculados do ser humano. Mas no momento que o indivíduo assimila uma informação, e a partir dela uma ação é gerada, então ela se torna um conhecimento (GARIBA JÚNIOR, 2009). Na visão de Davenport e Prusak (1998), dados são fatos específicos e objetivos, relacionados a um determinado evento. No ambiente

organizacional, dados são entendidos como registros sistematizados de transações, que por si só não apresentam valor ou finalidade, sem que haja um tratamento e um entendimento de seu propósito.

São fatos específicos e objetivos, relacionados a um determinado evento. No ambiente organizacional, dados são entendidos como registros sistematizados de transações, que por si só não apresentam valor ou finalidade, sem que haja um tratamento e um entendimento de seu propósito (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ainda, a informação pode ser descrita como uma mensagem, frequentemente no formato de um documento, ou por meio de uma comunicação oral ou visual. Possui um emissor e um receptor, e tem por finalidade mudar um comportamento, informando um dado que faça a diferença (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Segundo tais autores, a finalidade da informação é modificar um comportamento, isso depende sobremaneira da capacidade do receptor de interpretar a mensagem como significativa. Por isso, a mensagem deve ser clara, pois não é o emissor que a define como relevante e sim o receptor que decide se ela realmente constitui uma informação. Assim, os dados se transformam em informação quando o seu emissor lhes agrega significado e valor para o receptor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Portanto, o conhecimento é um conjunto de habilidades individuais que são utilizadas para resolver problemas. Inclui teoria e prática, e está baseado em dados e informações, porém está sempre ligado às pessoas e, por isso, é construído por indivíduos e representa suas experiências e crenças sobre relacionamentos causais segundo Probst, Raub e Romhardt (2002).

Nesse sentido, o conhecimento é mais amplo que os dados e informação. É uma mistura de experiências, valores e informações que proporcionam uma melhor condição para a assimilação de novas experiências e informações. É complexo e difícil de ser expresso, e pode estar contido nas rotinas e processos dentro das organizações, além de documentos e repositórios (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.2 MATURIDADE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento existe em toda a organização, e pode ser estruturada ou não, voluntária ou mesmo involuntária, mas para que se torne uma fonte de vantagem competitiva sustentável, deve haver um processo estruturado e uma aplicação de forma coordenada da gestão do conhecimento conforme apontam Borba, Knoll e Todesct (2013).

Não é suficiente a organização saber que a GC é importante para manter ou criar vantagem competitiva. É necessária uma mudança de atitude a partir desta constatação. Logo, a literatura que versa sobre o tema sugere a aplicação de ações sistemáticas e planejadas para auxiliar, coordenar e desenvolver o conhecimento organizacional (CARVALHO; FERREIRA; SILVA, 2006).

Por conseguinte, para Ziviani, Ferreira e Silva (2015) o conhecimento individual precisa ser administrado, e a capacidade de converter o conhecimento em produtos e serviços importantes para criar ou manter vantagem competitiva, tem se tornado a atividade executiva mais relevante em uma organização.

Assim, o conhecimento é convertido em capital intelectual quando passa a agregar valor aos produtos e serviços, e esse capital muitas vezes, torna-se mais valioso do que o capital econômico da organização. Sendo assim, as organizações se preocupam em identificar indicadores que sejam adequados para mensurar seu capital intelectual (ZIVIANI; FERREIRA; SILVA, 2015). Na visão de Borba, Knoll e Todescat (2013), há a necessidade de se criar ferramentas que possam medir a gestão do conhecimento nas organizações, pois entender como a informação e o conhecimento se originam na organização não é garantia de implementação de um processo estruturado de GC.

Assim, se a organização reconhece a importância de gerir profissionalmente a GC, é essencial que ela tenha instrumentos confiáveis para que possa definir em que estágio de maturidade se encontra e quais as condições para que ela se desenvolva a longo prazo. Para isso, é necessário avaliar como a atividade está se desenvolvendo e, se necessário, que sejam realizados alguns ajustes. Para a gestão do conhecimento se desenvolver de forma eficaz, ela deve passar de uma mera necessidade imposta pelo mercado para uma posição ancorada em uma perspectiva mais ampla na organização (EHMS; LANGEN, 2002).

Portanto, criar mecanismos que possam mensurar os resultados da Gestão do Conhecimento é tão importante quanto estimular e gerenciar as práticas de geração do conhecimento. Para a melhoria do desempenho organizacional é necessário criar métricas para melhor avaliar e alinhar as estratégias corporativas (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

Nos processos de Gestão do Conhecimento, o mais importante é identificar em que nível a organização se encontra nesse procedimento, de modo que a criação, a disseminação e o armazenamento do conhecimento desejado possam ser atingidos (BAGHERI et al, 2013), assim, a identificação do nível de maturidade permitirá aos gestores

perceberem se estão conduzindo de maneira correta e eficiente a gestão do conhecimento nas suas equipes de trabalho, a fim de potencializar a inovação (BORBA; KNOLL; TODESCAT, 2013).

Para Carvalho, Ferreira e Silva (2006), um modelo de maturidade em Gestão do Conhecimento é dividido em níveis que são caracterizados por requisitos específicos que devem ser atingidos para identificar em que nível de maturidade a organização se encontra. A evolução ente os níveis, obedece a um processo evolutivo, que torna difícil pular um nível, ou seja, do nível um para o nível três, por exemplo.

Segundo Gonçalo, Junges e Borges (2010), o objetivo da avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento é identificar em qual estágio a organização se encontra na sua capacidade de converter o conhecimento gerado em vantagem competitiva sustentável.

Os modelos de avaliação da maturidade são similares entre si, e tendem a avaliar a Gestão do Conhecimento em uma perspectiva sistêmica da organização, não sendo possível visualizar os processos individuais na geração do conhecimento (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010). Estes modelos avaliam o desenvolvimento de uma organização ao longo do tempo em qualquer categoria desejada, podendo ser relacionados às pessoas, processos, tecnologia ou unidades organizacionais (BAGHERI et al, 2013).

No entanto, existem diversos modelos de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento. Estes modelos são:

- Siemens' KMMM (*Knowledge Management Maturity Model*);
- KPQM (*Knowledge Process Quality Model*);
- KMCA (*Knowledge Management Capability Assessment*); e
- APO (*Asian Productivity Organization*).

A seguir, são apresentadas as especificações de cada modelo:

2.2.1 Siemens' KMMM (Knowledge Management Maturity Model)

O modelo Siemens' KMMM (*Knowledge Management Maturity Model*) foi desenvolvido no ano de 2002 em conjunto com a Siemens AG / Corporate Technology (EHMS; LANGEN, 2002).

Para uma gestão profissional da gestão do conhecimento, o primeiro passo é determinar em que estágio de maturidade da gestão do conhecimento na organização, ou, mais precisamente, quais as

atividades são praticadas e as quais as condições organizacionais oferecidas.

No entanto, pode não ser tão simples para algumas organizações basicamente por dois motivos.

O primeiro motivo encontra-se na falta de coerência entre os conceitos e procedimentos da gestão do conhecimento, dificultando a compreensão dos resultados e da visualização da necessidade de intervenções. A gestão do conhecimento, por ser uma teoria complexa, permite que, por vezes, não se observe claramente onde está o problema e os resultados aparecem muito tarde. Apenas uma perspectiva mais ampla e um entendimento correto dos conceitos pode permitir que nada seja ignorado.

O segundo, é que medir a gestão do conhecimento pode levar prematuramente a um processo de quantificação que não é tão fácil quanto se espera. O processo de quantificação tem muitas vezes o desejo de reduzir uma situação complexa a um dado que não está totalmente compreendido e difícil de ser gerenciado. Isso significa que, primeiro, é necessário entender qualitativamente o processo antes que investigações quantitativas sejam realizadas. Esse fato se deve em virtude de que as métricas baseadas somente em termos quantitativos mostram apenas alguns aspectos da gestão do conhecimento, e eles podem ser manipulados por qualquer pessoa que tenha o desejo de fazê-lo.

Dentro deste contexto, um modelo de instrumento adequado para medir a maturidade da gestão do conhecimento nas organizações deve (EHMS; LANGEN, 2002):

- Permitir uma avaliação holística das atividades da gestão do conhecimento que cubram as áreas-chaves relevantes da GC;
- Mostrar meios adequados para que a GC se desenvolva baseado no seu estágio atual e, assim, indicar o ponto de partida compatível para iniciar um projeto de GC;
- Dar suporte ao desenvolvimento da organização por meio de projetos de GC.

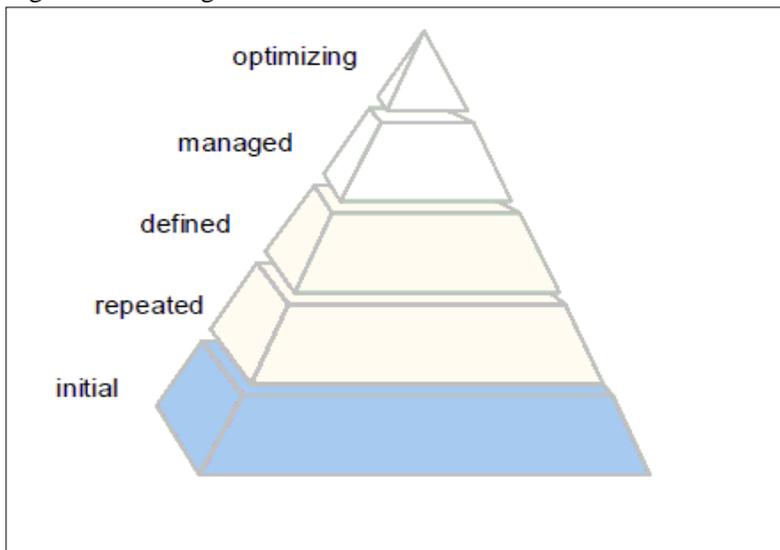
Outros requisitos ainda podem ser adicionados ao modelo (EHMS; LANGEN, 2002):

1. Propiciar resultados qualitativos e quantitativos, levando em consideração as diferentes visões dos participantes nas atividades de GC;

2. Possível de ser aplicado em qualquer tipo de organização seja ela clássica ou virtual, ou ainda a unidades ou sistemas de GC;
3. Ter uma abordagem estruturada e sistemática que garanta transparência e um tratamento confiável do procedimento;
4. Ter uma estrutura subjacente ou modelo compreensível, e ainda, que faça referência a conceitos de gestão comprovados ou modelos.

A metodologia do KMMM foi concebida para permitir tanto um resultado qualitativo quanto quantitativo para determinar em que estágio da gestão do conhecimento a organização se encontra. Este modelo leva em consideração todos os aspectos da gestão do conhecimento, revelando quais as principais áreas que devem ser desenvolvidas no futuro.

Figura 4 – Visão geral do Siemens – KMMM



Fonte: Ehms e Langer (2002).

O modelo é desenvolvido em cinco níveis tomando como base a CMM (*Capability Maturity Model*), da Engenharia de Software Instituto da Universidade Carnegie Mellon, da qual os nomes foram adotados (Figura 4).

Nível Inicial (*Initial*): em toda organização os processos de conhecimento estão presentes. Neste nível, no entanto, eles não são

conscientemente controlados. Os resultados alcançados são vistos como um golpe de sorte e não são relacionados com o resultado do planejamento e estabelecimento de metas. As tarefas da gestão do conhecimento não são associadas com os resultados da organização. Não há uma descrição dos fenômenos ou dos problemas em uma perspectiva pertinente ao conhecimento (EHMS; LANGEN, 2002).

Nível Repetido (*Repeated*): neste nível, a organização reconhece a importância das atividades da gestão do conhecimento para o sucesso do seu negócio. Há processos descritos como tarefas para gerenciar o conhecimento a partir de iniciativas individuais de membros ligados à gestão do conhecimento e normalmente existem projetos-piloto sobre GC. Estes processos são discutidos quanto ao seu êxito ou fracasso. Caso as condições sejam favoráveis, as atividades individuais podem dar início a outras atividades integradas de gestão do conhecimento (EHMS; LANGEN, 2002).

Nível Definido (*Defined*): nesse nível as atividades são estáveis e praticadas de forma a sustentar as atividades de gestão do conhecimento. Essas atividades se integram ao dia a dia da organização. Os papéis individuais da gestão do conhecimento são definidos (EHMS; LANGEN, 2002).

Nível Administrado (*Managed*): as abordagens padronizadas e estratégias comuns para a questão gestão do conhecimento são características das organizações do nível 4. As soluções que foram encontradas no nível anterior fluíram para se tornarem normas ou ajustes para toda a organização. Nessa fase, existe medição de indicadores para comprovar a eficácia das atividades de gestão do conhecimento. As atividades são definidas em uma perspectiva de longo prazo (EHMS; LANGEN, 2002).

Nível Otimizado (*Optimizing*): nesse nível a organização é capaz de se adaptar aos novos requisitos da gestão do conhecimento sem diminuir ou voltar para o nível anterior de maturidade. Os instrumentos de medição que foram incorporados no nível anterior são combinados com outros instrumentos de gestão estratégicos. Não há outros desafios que não possam ser resolvidos com os instrumentos de gestão do conhecimento que foram estabelecidos (EHMS; LANGEN, 2002).

Cada nível de maturidade é medido por meio de oito áreas-chaves baseadas no EFQM (*European Foundation for Quality Management*), dispostas em um octógono (Figura 5). No total são 64 tópicos de gestão do conhecimento que o modelo avalia (EHMS; LANGEN, 2002).

Figura 5 – Áreas-chave do Siemens KMMM



Fonte: Ehms e Langer (2002).

As intervenções neste modelo sugerem sempre que se deve alcançar o nível seguinte. Não é possível pular um nível sem antes ter satisfeitas as condições do anterior. Seria muito difícil manter-se nele por muito tempo.

2.2.2 Knowledge Process Quality Model (KPQM)

O Modelo de Qualidade de Processos de Conhecimento (KPQM) foi concebido com base nas ideias da gestão da qualidade de engenharia de software, e baseado em uma estrutura de maturidade, que permite a identificação dos diferentes estágios em que se encontra a gestão do conhecimento na organização e a elaboração de um processo de melhoria contínua em GC (PAULZEN; PERC, 2002).

Um Sistema de Gestão do Conhecimento (KMS) não compreende apenas os aspectos tecnológicos como *hardware* ou *software*, mas engloba todos os elementos do sistema: processos, pessoas e tecnologia.

Os níveis de maturidade do modelo KPQM possuem cinco níveis, conforme a Quadro 2.

Quadro 2 – Estágios de Maturidade do KPQM

Estágios de Maturidade	
1 – Inicial (<i>Initial</i>)	A qualidade dos processos de conhecimento não é planejada e as mudanças são de forma aleatória. Este estado pode ser mais bem descrito como um dos processos caóticos.
2 – Consciente (<i>Aware</i>)	A consciência para processos de conhecimento foi adquirida. Primeiras estruturas são implementadas para garantir uma qualidade maior de processo.
3 – Estabelecido (<i>Established</i>)	Esta fase centra-se na estrutura sistemática e definição de processos de conhecimento. Os processos são adaptados para reagir a exigências especiais.
4 – Quantitativamente Gerenciado (<i>Quantitatively Managed</i>)	Para melhorar o processo de gestão sistemática, medidas de desempenho são usadas para planejar e acompanhar processos.
5 – Otimizado (<i>optimizing</i>)	O foco desta fase encontra-se na criação de estruturas para a melhoria contínua e auto otimização.

Fonte: Paulzen e Perc (2002)

No modelo KPQM, para cada fase da maturidade, da “consciência” a “otimização”, a avaliação é feita por meio de atributos de processos (*Process Attributes – PA*), que são em número de 20 e estão agrupados nos três elementos do sistema de gestão de conhecimento. Para cada atributo de processo, são consideradas quatro possibilidades de pontuação: não alcançado, parcialmente alcançado, em grande parte alcançado e plenamente alcançado. Para se atingir um estágio de maturidade superior, os atributos deste estágio devem ser totalmente alcançados ou em grande parte alcançados. Todos os estágios de maturidade anteriores devem ser plenamente alcançados (PAULZEN; PERC, 2002).

2.2.3 Knowledge Management Capability Assessment (KMCA)

A estrutura do KMCA foi adaptada tendo como referência os cinco níveis de maturidade do CMM (*Capability Maturity Model*). Porém, o quadro CMM foi usado apenas como referência, já que os termos e conteúdos do quadro referentes ao modelo KMCA, são

específicos para a gestão do conhecimento. O modelo utiliza também quatro níveis de conhecimento definidos como *Expertise*, lições aprendidas, dados e documentos do conhecimento, que são chamados de capacidades do conhecimento (KCA) (KULKARNI; FREEZE, 2004).

A *Expertise* é considerada o conhecimento que se adquire através da prática ou da educação formal. As lições aprendidas são aquelas que se referem aos sucessos e fracassos de projetos anteriores. Os documentos do conhecimento são aqueles que são explicitados e codificados por meio de manuais ou sistemas para uso futuro. Os dados são os números obtidos que podem ser armazenados em bancos de dados (KULKARNI; FREEZE, 2004).

Uma característica do modelo KMCA é que as metas são distintas para cada nível e o grau de dificuldade aumenta do primeiro até o último. Este modelo de progressão de um nível inferior com objetivos mais fáceis de serem atingidos, para um mais elevado com maior dificuldade, dá ao instrumento de pesquisa a capacidade de definir com precisão em que estágio de maturidade da gestão do conhecimento a organização se encontra. Para Kulkarni e Freeze (2004), o modelo KMCA é capaz de reconhecer a diversidade do conhecimento existente na organização e avalia sua capacidade em cada área do conhecimento.

O instrumento de avaliação do modelo de avaliação da maturidade em gestão do conhecimento KMCA é composto por aproximadamente 145 perguntas, distribuídas entre os vários aspectos das quatro áreas de capacidade do conhecimento.

Os critérios para avaliação dividem-se em Avaliação Perceptiva (AP) e Avaliação de Infraestrutura (AI). A Avaliação Perceptiva é responsável pelos aspectos de liderança, visão, estratégia e cultura do compartilhamento do conhecimento. Já Avaliação de Infraestrutura é responsável por aspectos sobre sistemas, métodos e processos. O modelo KMCA possui cinco níveis de maturidade, como apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Níveis de maturidade do modelo KMCA

Nível de Maturidade		Objetivos	
1	Possível	AP	Não desencorajado; existe um comprometimento geral para o compartilhamento; as pessoas que entendem o valor do compartilhamento, o fazem.
		AI	Ativos do conhecimento reconhecido/identificado.
2	Estimulado	AP	O valor dos ativos de conhecimento é reconhecido pela organização; cultura organizacional encoraja todas as atividades que dizem respeito ao compartilhamento de ativos do conhecimento; compartilhamento e reconhecido e recompensado.
		AI	Ativos de conhecimento são armazenados de alguma forma.
3	Habilitado/Praticado	AP	Compartilhamento de conhecimento é praticado; atividades de gestão do conhecimento integradas ao fluxo de trabalho.
		AI	Existência de um mecanismo sistemático; existe um repositório centralizado; existe uma taxonomia definida.
4	Guiado	AP	Facilidade de compartilhamento do conhecimento; espera-se obter sucesso na localização de algum ativo, caso exista; boa usabilidade das ferramentas de gestão do conhecimento.
		AI	Existência de treinamento nas ferramentas de gestão do conhecimento; princípios de controle de mudança são usados para introduzir práticas de gestão do conhecimento.
5	Continuamente Melhorado	AP	Mecanismos e ferramentas para alavancar ativos de conhecimento são largamente aceitos.
		AI	Existência de sistemas inteligentes; ferramentas e mecanismos de compartilhamento são aprimorados e atualizados periodicamente; processos de negócio que incorporam compartilhamento de conhecimento são revisados periodicamente.

Fonte: Kulkarni e Freeze (2004)

2.2.4 APO (Asian Productivity Organization)

A APO é um modelo de maturidade em GC que propicia ao gestor uma compreensão do nível de maturidade da GC do qual a organização se encontra, com base em um conjunto de práticas padrão. A ferramenta proporciona uma avaliação objetiva do atual nível das atividades em GC. Ainda, o modelo fornece informações sobre quais ações são mais adequadas para alcançar o nível seguinte de maturidade com foco no desenvolvimento das ações de GC, das quais de uma maneira geral, são as bases para a criação de um roteiro de GC. O tempo de duração de cada nível de maturidade não faz parte do modelo, haja vista que o tempo que a organização permanece em cada nível difere de organização para organização (APO, 2009).

O objetivo da ferramenta de avaliação de GC é identificar se a GC está sendo praticada na organização e determinar se a organização tem possibilidade de criar e sustentar um processo sistemático de GC. E ainda, identificar quais são os pontos fortes e as oportunidades da organização para melhorar a Gestão do Conhecimento.

O modelo de avaliação da maturidade em GC da APO observa as seguintes dimensões de análise (APO, 2009):

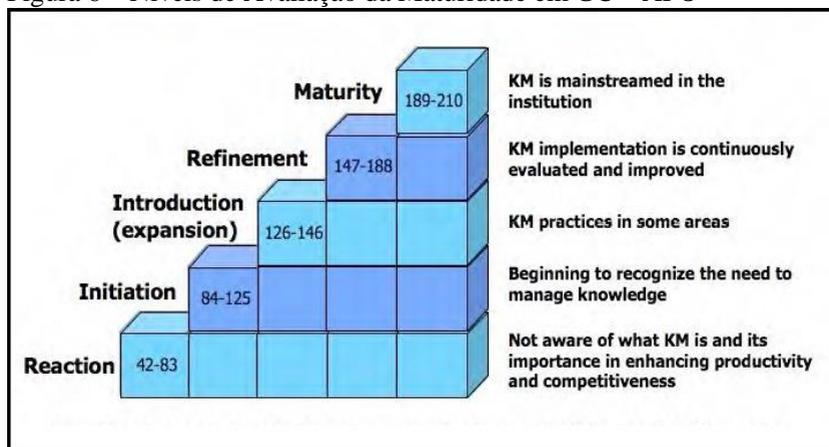
- **Liderança:** avalia a capacidade da liderança de dar respostas aos desafios apresentados por uma economia e sociedade voltadas para o conhecimento, por meio de políticas e estratégias de GC corretas. Investiga se a liderança é modelo de compartilhamento de conhecimento; se há planejamento para sucessão e treinamento de colaboradores; se as estratégias de GC estão alinhadas com a visão e os objetivos da organização; se existem arranjos organizacionais formalizados para as iniciativas de GC; se há alocação de recursos para projetos de GC e sistema de recompensa por melhoria de desempenho, aprendizado e compartilhamento (APO, 2009).
- **Processos:** investiga como o conhecimento é aplicado na gestão; se há um alinhamento entre sua missão e objetivos com suas competências essenciais; se seu sistema de trabalho é voltado para a melhoria contínua e para a satisfação do cliente; se conta com um sistema de gerenciamento de crise que assegure a continuidade das

operações caso ocorra algum imprevisto e, se avalia seus processos de forma contínua para melhorar seu desempenho (APO, 2009).

- Pessoas: avalia a capacidade da organização para criar: uma cultura voltada para o conhecimento; um ambiente colaborativo de compartilhamento de conhecimento; uma organização de aprendizagem e, iniciativas de GC tendo as pessoas como fator-chave (APO, 2009).
- Tecnologia: avalia a capacidade da organização para manter um ambiente de compartilhamento do conhecimento de forma colaborativa para toda a organização; avalia a qualidade dos sistemas de hardware e software, bem como a existência de internet, intranet, website e portal da organização; qualidade das informações e dos dados (APO, 2009).
- Processos de Conhecimento: avalia a capacidade da organização para gerenciar o capital intelectual organizacional; identificar, criar e armazenar o conhecimento por meio de documentos, ou seja, a codificação do conhecimento tácito; compartilhar e aplicar o conhecimento identificando as melhores práticas (APO, 2009).
- Aprendizagem e Inovação: determina a capacidade da organização para apoiar e estimular a aprendizagem e a inovação por meio de um processo de conhecimento sistemático, no qual a gestão é aberta a novas ideias, ferramentas e técnicas (APO, 2009).
- Resultados: mede a capacidade da organização de aumentar seus resultados financeiros, mantendo uma vantagem competitiva sustentável, como resultado de um processo de aprendizagem e inovação. Aumenta o valor para os clientes, por meio de produtos novos ou melhorados (APO, 2009).

Existem cinco níveis de avaliação da maturidade em GC - descritas do menor para o maior: (1) Reação, (2) Iniciação, (3) Expansão, (4) Controle, e (5) Maturidade (Figura 6).

Figura 6 – Níveis de Avaliação da Maturidade em GC – APO



Fonte: APO (2009).

A descrição de cada um dos cinco níveis é a seguinte, de acordo com o apresentado pelo Manual da APO (2009):

- Nível 1 – Reação: a organização não tem percepção de como está a GC e sua importância para reforçar a competitividade e a produtividade.
- Nível 2 – Iniciação: a organização começa a identificar a necessidade de gerir o conhecimento ou já está iniciando um projeto piloto em GC.
- Nível 3 – Expansão: a organização já tem uma GC totalmente implementada e estabelecida.
- Nível 4 – Controle: a execução da GC é constantemente avaliada para melhoria contínua.
- Nível 5 – Maturidade: a GC está totalmente incorporada dentro da organização.

2.3 O SETOR VITIVINÍCOLA NO BRASIL E EM SANTA CATARINA

Segundo Vieira, Watanabe e Bruch (2012), a vitivinicultura brasileira começou tímida e hoje faz parte, juntamente com Chile, Argentina, Estados Unidos, Austrália, entre outros, do chamado novo mundo vitivinícola. Este setor, em específico, caracteriza-se pela produção de vinhos com variedades de uvas importadas dos tradicionais países produtores da bebida da região mediterrânea.

A diversidade do clima brasileiro e a criatividade de seus produtores levaram o Brasil a possuir uma vitivinicultura totalmente original, com personalidade única de cada zona produtora elaborando seus vinhos com cultura e tipicidades próprias. Dessa forma, a vitivinicultura no Brasil concentra-se em nove regiões: a Serra Gaúcha, que responde por 85% da produção nacional de vinho, Serra do Sudeste, Campanha, Região Central, Alto Uruguai e Campos de Cima da Serra no estado do Rio Grande do Sul; Vale do Rio do Peixe, Vale do Rio Tijucas, Planalto Catarinense e Região Carbonífera no Sul do Estado de Santa Catarina, que se destaca pelo cultivo da uva Goethe; Grande Curitiba, Norte e Oeste do estado do Paraná; Leste e Noroeste do estado de São Paulo; Sul e Norte do estado de Minas Gerais; Região Serrana do Espírito Santo; região de Santa Helena no estado de Goiás, que tem como foco a produção de vinhos de mesa e suco de uvas; Nova Mutum no estado do Mato Grosso e o Vale do São Francisco (Pernambuco e Bahia), onde a vitivinicultura no semiárido tropical é determinada pelo manejo e não pelo clima (IBRAVIN, 2015).

Atualmente, a área destinada à vitivinicultura no território brasileiro é de aproximadamente 83,7 mil hectares, com mais de 1,1 mil vinícolas instaladas na sua maioria em pequenas propriedades rurais de aproximadamente dois hectares. Os Estados Unidos é o principal destino dos vinhos brasileiros com 28% do volume exportado, em segundo lugar vem o Paraguai com 13% (IBRAVIN, 2015).

Para Buainain e Batalha (2007), os resultados comerciais e o aumento da produtividade das últimas safras, demonstram que a vitivinicultura brasileira é um forte segmento produtivo agrícola, gerador de emprego e renda e de desenvolvimento do agronegócio nacional.

Santa Catarina tem a sua produção de vinho dividida em três regiões características: a tradicional, nova e a super nova. A região tradicional compreende o Alto Vale do Rio do Peixe (Pinheiro Preto, Tangará, Videira e Iomerê), a maior produtora de vinhos do estado, e a região Carbonífera (Criciúma, Nova Veneza, Urussanga, Pedras Grandes) onde se destaca a produção de vinhos coloniais e comuns e uma crescente porcentagem de vinhos finos (BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL, 2005).

Nas cidades de Rodeio e Nova Trento, além das que se localizam perto de Chapecó formam a região chamada de nova, que se caracteriza pela produção de vinhos comuns e coloniais e uma pequena quantidade

de vinhos finos. As cidades do planalto serrano compõem a chamada região super nova ou de altitude². Essa região está investindo somente na produção de vinhos finos (BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL, 2005).

Santa Catarina, desde o ano de 2011, passou para o quinto lugar na produção de uvas no Brasil (Tabela 1), consolidando assim sua vocação para a vitivinicultura.

Tabela 1 – Produção de Uvas no Brasil (Toneladas)

ESTADO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Brasil	1.421.309	1.365.369	1.355.359	1.495.202	1.514.640	1.439.393
Rio Grande do Sul	776.964	737.363	694.518	830.286	840.251	807.693
Pernambuco	165.075	158.517	195.168	208.660	224.758	228.727
São Paulo	193.534	185.123	190.486	217.290	214.684	166.602
Paraná	101.500	102.080	103.394	83.948	78.614	88.402
Santa Catarina	58.330	67.543	66.251	67.321	71.019	69.503
Bahia	97.481	90.508	78.283	65.176	62.292	52.778
Minas Gerais	13.711	11.773	10.113	9.873	10.831	12.725
Goiás	5.619	3.172	3.762	4.469	4.570	4.859
Espírito Santo	1.061	1.166	1.636	1.344	1.810	1.999
Distrito Federal	918	1.036	1.289	1.308	1.360	1.845
Paraíba	1.980	1.980	1.620	2.016	1.836	1.836
Mato Grosso	1.672	1.505	1.491	1.233	1.188	1.144
Ceará	2.624	2.908	6.650	1.770	767	664
Piauí	120	180	288	146	324	320
Rondônia	260	229	143	176	202	198
Mato Grosso do Sul	460	286	267	186	134	98

Fonte: IBGE (2015)

2 A Acavitis, criada em 2005 tem por objetivo o de defender os interesses dos produtores de uvas e vinhos finos de altitude de Santa Catarina, dar subsídios às políticas públicas, viabilizar a qualificação e certificação dos produtos dos seus associados e conquistar novos mercados para o vinho de altitude catarinense. Baseado nisso, a Acavitis tem representação em três regiões produtoras: Região de São Joaquim, Região de Campos Novos e Região de Caçador, totalizando 300 hectares de vinhedos implantados nessas três regiões, totalizando 32 empreendimentos associados e uma produção em 2006 de 300 mil litros/ano. (ACAVITIS, 2015).

A cadeia produtiva do vinho do estado de Santa Catarina, como as demais cadeias produtivas agroindustriais, é formada por segmentos que envolvem desde a produção da matéria-prima (uva) até o produto final (vinho) que chega ao consumidor. Compõem a cadeia produtiva os seguintes segmentos: de produção da uva, na qual os produtores de uva estão envolvidos, em geral em pequenas propriedades rurais; as indústrias que transformam a fruta em vinho ou suco; o comércio varejista que comercializa este produto; e o mercado consumidor, composto pela população que dispense recursos para adquirir o produto (DUARTE, 2013).

2.4 VALES DA UVA GOETHE

No ano de 1877, os primeiros colonos italianos chegaram a Azambuja. Ao todo eram 291 pessoas. Já em maio de 1878, italianos que vinham da região do Vêneto, do Vale do Rio Piave, de Belluno e de Trento, chegaram a Urussanga, após terem partido de trem para a França rumo a Portugal, de lá para Pernambuco e depois Rio de Janeiro. Viajaram até Desterro (hoje Florianópolis), depois Laguna, Tubarão, Pedras Grandes até chegar a Urussanga em 26 de maio de 1878 (MAESTRELLI, 2011).

Discorre ainda em sua obra, o autor Maestrelli (2011), que foi Giuseppe Caruso Mac Donald, por meio das suas constantes viagens tomou conhecimento da variedade das uvas Goethe. E, em princípios do século XX introduziu esta variedade entre os colonos italianos de Urussanga. A partir do início do século XX, Urussanga e seus produtores de vinho ganharam fama pela uva Goethe e seu vinho.

Segundo Jenoveva-Neto, Freire e Vieira (2014), a região dos Vales da Uva Goethe é reconhecida pela tradição da cultura italiana em Santa Catarina e pelo bom vinho branco (concedido pela Assembleia Legislativa de Santa Catarina como a capital do bom vinho). É uma organização social coletiva que se caracteriza pelo forte compartilhamento do conhecimento tácito de seus membros e organizações incorporadas nos produtos e nos serviços. Envolvem importantes valores intangíveis como a tradição, a cultura e os procedimentos do saber-fazer.

A região se distingue das demais por produzir uma uva peculiar, a Goethe, que se diferencia das demais cepas cultivadas no país pelas suas características próprias. Ela é uma uva híbrida, resultado da combinação da *Vitis vinifera* e *Vitis labrusca*, e apresenta um aroma de frutas e paladar único. Além da Goethe, a região produz ainda os tipos niágara e

bordô (BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL, 2005).

O Vinho Goethe, produzido nos Vales da Uva Goethe, é um vinho branco e a produção industrial teve início em 1913. No ano de 1939 conquistou premiação na Exposição Internacional de Nova York (JENOVEVA-NETO; FREIRE; VIEIRA, 2014), e durante a era Vargas, eram servidos nas recepções oficiais e diplomáticas da Capital Federal. O governo Vargas fundou ainda em 1942 a Subestação de Enologia na cidade de Urussanga, que foi destinada à pesquisa com diversas variedades de uva. Atualmente é a estação da Empresa de Pesquisa Agropecuária (VELLOSO, 2008). De acordo com Duarte (2013), a vitivinicultura é uma atividade relevante economicamente, principalmente nos estados do Sul do país onde se encontra a maior produção de uva, vinho e seus derivados. O setor pode ser considerado importante por estar ligado à sustentabilidade da pequena e média propriedade rural, cuja base da mão de obra é principalmente familiar.

Assim, faz-se necessário o fortalecimento e a permanência nas áreas rurais como meio de evitar o êxodo rural provocando uma urbanização descontrolada nas cidades. Desse modo, o instituto das Indicações Geográficas, como uma política pública, é um meio que pode fortalecer e desenvolver economicamente os espaços rurais (VIEIRA; PELLIN, 2014).

Em 2005, em um período mais recente, para se destacar entre os demais produtores de vinho do estado e conquistar novos mercados, os produtores de uva e vinho do sul de Santa Catarina se organizaram em uma associação denominada de Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe da Região de Urussanga - PROGOETHE, com o objetivo de promover os vinhos produzidos na região.

A PROGOETHE tem o objetivo de elevar os vinhos produzidos com a uva Goethe da região delimitada pela Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe - IPVUG à excelência e fortalecer o enoturismo, cujo principal foco é o contato com o processo produtivo e a divulgação da cultura italiana. A associação tem sede no município de Urussanga e, a partir da concessão do registro da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), outros municípios foram incluídos: Pedras Grandes, Morro da Fumaça, Cocal do Sul, Treze de Maio, Nova Veneza, Içara e Orleans, sul de Santa Catarina. A associação tem em seu quadro (Quadro 4), doze produtores de uva e vinho e dez estabelecimentos ligados ao turismo da região (PROGOETHE, 2015).

Quadro 4 – Associados da PROGOETHE

PRODUTORES DE UVA E VINHO	
Vinícola de Noni	Urussanga
Produtor de Uva Rodolfo Della Bruna	Pedras Grandes
Produtor de Uva Denner Quarezemin	Pedras Grandes
Produtor de Uva Deivson Baldin	Urussanga
Vinho Artesanal Raul Savio	Urussanga
Vinho Artesanal Rafael Sorato	Morro da Fumaça
Vinho Artesanal Márcio Scremin	Pedras Grandes
Vinho Artesanal Cancelier	Urussanga
Vinhos Quarezemin	Içara
Vinhos Trevisol	Urussanga
Vigna Mazon - Vinícola Mazon	Urussanga
Vinhos Casa Del Nonno	Urussanga
TURISMO	
Ventuno Pub e Pizzaria	Urussanga
Sorvetes Artesanais Italianos Pilon	Urussanga
Agencia de viagens DS Travel Tur	Urussanga
Casa de Hóspedes Dona Alice	Urussanga
Hotel Contessi	Urussanga
Pousada e Restaurante da Vinícola Mazon	Urussanga
Pousada Vale dos Figos	Urussanga
Restaurante Piatto D'oro	Urussanga
Marias e Rosa Ristorante Caffè	Urussanga
Gabilu Panificadora	Urussanga

Fonte: PROGOETHE (2015)

Buscando a diferenciação e a promoção das características da uva Goethe, bem como do modo de fazer e da tradição e cultura italiana presentes na região, a PROGOETHE recebeu em 2012 a concessão do registro pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI), da

Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe (IPVUG); a primeira Indicação Geográfica do estado de Santa Catarina.

A Indicação Geográfica surgiu em um dado momento da história em que os produtores começaram a denominar seus produtos identificando a região geográfica que os produzia. Tanto os produtores como os consumidores e comerciantes identificavam nesses produtos as qualidades e especialidades atribuídas a essa região quando os produtos eram identificados com a denominação geográfica que indicava sua procedência. Essa identificação atribui ao produto uma certa reputação e um valor intrínseco de uma identidade que lhe é particular distinguindo-o dos demais, de mesma natureza, já existentes no mercado. É um meio de valorizar a região ou país onde é produzido tornando-se uma ferramenta para os produtores agropecuários para promover e valorizar seus produtos e territórios (BRASIL, 2008).

A IG é um direito de propriedade intelectual autônomo, como o são as marcas e patentes, e é reconhecido no Brasil pela Lei nº 9.279/96 – Lei de Propriedade Industrial (LPI). Internacionalmente, a IG é reconhecida como um direito pelo Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio – ADPIC da Organização Mundial do Comércio (OMC) (BRASIL, 2008).

A Lei da propriedade Intelectual brasileira apresenta duas formas de proteção pela IG dos produtos e serviços (BRASIL, 2008, p. 6):

- a) Denominação de origem (DO) – nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos.
- b) Indicação de procedência (IP) – nome geográfico de um país, cidade, região ou uma localidade de seu território, que se tornou conhecido como centro de produção, fabricação ou extração de determinado produto ou prestação de determinado serviço.

Vieira e Pellin (2014) definem mais claramente que a Indicação Geográfica se divide em Indicação de Procedência (IP) que indica que determinado produto ou serviço procedem de lugar específico e caracteriza-se pela ação do homem e pelo saber fazer e, a Denominação de Origem (DO) que além da ação do homem como a IP, precisa que o produto tenha características únicas com relação a elementos da

natureza como clima, relevo e solo. Ainda, os autores Vieira e Pellin (2015) apontam que as Indicações Geográficas ainda são pouco conhecidas no Brasil e podem ser entendidas em valores econômicos como uma forma de agregar valor ao produto ou a um serviço que tenha características próprias de determinada região. Isso pode gerar um incremento na renda dos produtores por diversos fatores, entre eles, o aumento do valor do produto, o aumento de volume de vendas e valorização da região que pode ser explorada por meio do turismo, além da abertura de novos mercados para escoar a produção.

Neste sentido, as IGs não foram criadas com o intuito de gerar desenvolvimento socioeconômico, porém, elas favorecem que investimentos públicos e privados possam alavancar o desenvolvimento de uma região. Investimentos em infraestrutura e a criação de novos negócios como o turismo (e em específico nesta análise, o enoturismo) estão entre os benefícios gerados pela IG depois de implantada. Há também outros benefícios como a valorização das propriedades, geração de emprego e renda e a elevação da autoestima dos moradores locais, etc. (JENOVEVA-NETO; FREIRE; VIEIRA, 2014).

Para Vieira, Watanabe e Bruch (2012), o objetivo de uma IG é diferenciar um produto ou serviço de outros com características semelhantes porque apresenta as características de uma determinada região ou modo de produção típica, por força de fatores naturais ou humanos.

Sob o ponto de vista de Velloso (2008), apresenta em seu trabalho sobre a IPVUG, que os pesquisadores e promotores do projeto de Indicação Geográfica acreditaram que haveria o desenvolvimento regional por meio da entrada de novos vitivinicultores, novos produtos e novos negócios relacionados ao vinho. Mas que para que a IG se consolide, é necessário não apenas uma política pública promovendo o lado econômico. Deve haver preocupação também com o setor social e ambiental, considerando o bem-estar individual e da coletividade da região.

A IPVUG possui um Conselho Regulador (CR) que é quem gerencia, por meio de contrato com os produtores e vinícolas da região, a adesão e cumprimento das normas técnicas especificadas e pelo caderno de normas (Manual de Uso). O CR é o órgão responsável pela elaboração destas normas e especificações para o produto, para que os produtores atendam aos padrões estabelecidos e possam receber o selo de controle da IP “Vales da Uva Goethe” (JENOVEVA-NETO; FREIRE; VIEIRA, 2014).

O selo de Indicação Geográfica que é conferido atesta a garantia de um produto genuíno, com uma história única e peculiar, uma determinada forma de produção com as características da localidade e boa reputação em consonância com as características da região de produção (BRASIL, 2008).

Qualquer pessoa, que esteja dentro do território da IG que seja capaz de produzir o produto ou serviço especificado, tem o direito de usar o selo das IGs, ou, mais especificamente, no presente estudo da IPVUG. No entanto, esse direito é adquirido se o produto ou serviço estiver dentro de um padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Manual de Uso do Conselho Regulador, que ligue a notoriedade de produto ao território. Assim, se o produtor respeitar o caderno de normas e cumprir com as exigências de qualidade, terá o direito do uso do selo da IG (VELLOSO, 2008).

Além do uso do selo da IG, que confere ao produto certa notoriedade e valor intrínseco, pode-se dizer que o processo para a obtenção da IG também trouxe outros benefícios para os vitivinicultores. Nos estudos de Yamaguchi et al (2015), verificou-se que houve um aumento no que se refere ao conhecimento tácito dos vitivinicultores associados à PROGOETHE, por meio de reuniões nas quais as informações foram trocadas a fim de dar início ao processo de Indicação Geográfica dos Vales da Uva Goethe e, conseqüentemente, os produtores adotaram uma mudança nas rotinas e processos.

Após a concessão do registro da IG, os gestores perceberam uma valorização de seus produtos. Também houve inovação no processo produtivo com o investimento em novos equipamentos para melhorar o produto final. Dessa forma, não houve uma queda no custo da produção por conta dos investimentos, mas com o aumento na procura por produtos com o selo da IPVUG, os ganhos superaram os gastos com a inovação na empresa (VIEIRA et al., 2015),

Assim, pode-se inferir que a Indicação Geográfica trouxe novas competências aos vitivinicultores associados à PROGOETHE com procedimentos documentados do processo de produção do vinho, por meio do qual os produtores conseguem estimar e definir o volume de cachos em cada pé com relação ao tamanho da propriedade. As trocas de informações para buscar uma melhoria na qualidade do produto, sem alterar suas características de ser um produto familiar e tradicional, que é a característica do Vinho Goethe (visto ser uma uva híbrida), também demonstra o aumento da competência dos produtores. A IG, portanto, trouxe aos produtores um novo leque de competências, novos

conhecimentos sobre o seu negócio e uma maior eficiência na gestão de seus negócios (YAMAGUCHI et al., 2015).

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta dissertação define a pesquisa como sendo de cunho exploratório descritiva, que, segundo Gil (2007), tem como objetivo estudar e descrever as características de determinado grupo ou fenômeno, ou ainda, as relações existentes entre suas variáveis. É exploratória, tendo em vista que tem por objetivo tornar o objeto de estudo mais explícito ou a construção de hipóteses sobre determinado fenômeno. Quanto aos meios, caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso. O eixo central da pesquisa é investigar qual o nível de maturidade da gestão do conhecimento que se encontram as empresas vitivinícolas participantes da Associação dos Produtores de Uva e Vinho Goethe (PROGOETHE) da Região Sul do Estado de Santa Catarina.

3.2 DA COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados foram utilizados dados secundários de fontes de pesquisa bibliográfica, artigos científicos e *sites* para a fundamentação teórica e discussão com os objetivos descritos, aplicando-os ao delineamento da presente pesquisa (GIL, 2007).

Também foi realizada pesquisa, a partir da aplicação de um questionário estruturado com os gestores das vitivinícolas associadas à PROGOETHE por meio de instrumento de avaliação da maturidade em GC (Anexo A), uma ferramenta da APO. Cabe mencionar que além do questionário, alguns dados foram obtidos a partir da conversa com os entrevistados.

As entrevistas foram agendadas e realizadas nas dependências das vitivinícolas, por meio de questionário adaptado da avaliação da maturidade da gestão do conhecimento do APO. Participaram da pesquisa quatro das cinco vitivinícolas associadas à PROGOETHE. Apesar das diversas tentativas, com uma das vitivinícolas não foi possível aplicar o questionário.

Durante a realização das entrevistas foi possível identificar pela fala dos gestores que as vitivinícolas são empresas familiares, administradas pelos fundadores ou por familiares que continuam seguindo o método de trabalho dos seus fundadores.

O questionário utilizado foi adaptado do instrumento de avaliação da maturidade da gestão do conhecimento da APO, por ser o único entre

os modelos avaliados que disponibiliza um manual para mensuração dos resultados. Os demais modelos apresentam as características, níveis de maturidade e estudos já realizados, mas nenhum documento que possa servir de base para uma avaliação definitiva.

3.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para alcançar os objetivos propostos, definiu-se como abordagem de pesquisa qualitativa. Esta decisão corrobora com que aponta Groulx (2008) em uma visão positiva, uma vez que para o autor a pesquisa qualitativa substitui os resultados estatísticos pela compreensão dos fatos. E essa compreensão é frequentemente substituída, repensada. Não por rigor estatístico, mas pelas especificidades socioculturais dos indivíduos e pelas mudanças sociais.

A pesquisa qualitativa, ainda, busca a participação ativa dos agentes pesquisados na coleta de dados, dando credibilidade e qualidade aos resultados. São tradicionalmente baseados em questionários, entrevistas e documentos. Seu resultado é fundamentalmente interpretativo, no qual o pesquisador faz interpretações ou tira resultados de seus dados (CRESWELL, 2007).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a apresentação e análise dos dados da pesquisa, apresenta-se primeiramente a análise das respostas do questionário da ferramenta de avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento da APO. A seguir, apresentam-se os pontos fortes e fracos encontrados, em cada critério, e as considerações sobre o nível de maturidade da GC que as empresas vitivinícolas associadas à PROGOETHE se encontram.

Os quadros abaixo representam as categorias analisadas no instrumento de avaliação da maturidade em GC da APO. Cada critério foi avaliado por uma escala de 1 a 5, sendo: 1 – Não fazendo; 2 – Fazendo parcialmente; 3 – Fazendo adequadamente; 4 – Fazendo bem; e 5 – Fazendo muito bem.

4.1 LIDERANÇA EM GC

A primeira categoria considerada, de acordo com o instrumento de avaliação da maturidade em GC da APO, é o de Liderança em GC. Essa categoria avalia a capacidade de liderança da organização frente aos desafios de uma sociedade e de uma economia baseada no conhecimento por meio de práticas e políticas de GC. De acordo com o apresentado no quadro 5, a pergunta que teve maior pontuação entre as seis que compõem esse critério de avaliação foi a de número 1, do qual trata do compartilhamento de conhecimento, visão e estratégia alinhados à cultura da organização, missão e objetivos. Nesse quesito, os gestores responderam que “as ações estão sendo feitas parcialmente ou adequadamente”. Na fala dos gestores é possível identificar que, sendo organizações familiares, os valores e a cultura do proprietário são levados em consideração.

Na pergunta número 4, apenas uma organização tem uma política para salvaguardar seu conhecimento, apontando que “as ações estão sendo feitas adequadamente”. Um ponto a ser observado é que na pergunta 6, todos os respondentes apontaram como “as ações não estão sendo feitas”, no que se refere ao reconhecimento e premiação para a melhoria de desempenho e partilha do conhecimento.

Quadro 5 – Liderança em GC

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 1: GC LIDERANÇA		V1	V2	V3	V4
1	A organização tem compartilhado Conhecimento, Visão e Estratégia fortemente ligada à cultura organizacional, missão e objetivos.	3	2	2	3
2	Arranjos organizacionais têm sido realizados para formalizar iniciativas de GC (ou seja, uma unidade de coordenação central para a gestão do conhecimento/informação, conhecimento/informação documentada, equipe de TIC, equipes de melhoria da qualidade/comunidades de prática, redes de conhecimento).	2	1	2	1
3	São alocados recursos financeiros para iniciativas de GC.	1	1	1	2
4	A organização tem uma política para a salvaguarda do conhecimento (ou seja, direitos autorais, patentes, GC, segurança do conhecimento).	1	1	3	2
5	O papel dos Gerentes é de partilhar os valores, o conhecimento e o trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo na divulgação de informações aos seus funcionários e facilitam o fluxo horizontal de informações entre o seu pessoal e com o pessoal de outros departamentos / divisões / unidades.	2	1	2	2
6	A gestão promove, reconhece e premia a melhoria do desempenho, a aprendizagem organizacional e de empregado, a partilha de conhecimento e a criação de conhecimento e inovação.	1	1	1	1
		10	7	11	11

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado da APO (2009).

Percebe-se, portanto, que apesar da cultura organizacional e os valores a serem percebidos como importantes para o negócio, não há iniciativas formalizadas de compartilhamento de conhecimento, e tampouco reconhecimento ou premiação por melhora no desempenho, partilha ou criação de conhecimento. Segundo Jenoveva-Neto, Freire e Vieira (2014) em seus estudos sobre os Vales da Uva Goethe, apesar de não haver iniciativas formalizadas, o conhecimento tácito é compartilhado entre seus membros, envolvendo valores importantes como a tradição, cultura e procedimentos do saber-fazer, de uma maneira não consciente de acordo com a literatura.

A pergunta 3 mostra que a maioria das empresas não aloca recursos para iniciativas de GC, como treinamentos, viagens de

pesquisa, feiras ou até mesmo para premiar ideias inovadoras. Da mesma forma, não aloca recursos para implementar um projeto de GC.

Constata-se, assim, que os gestores das vitivinícolas participantes da pesquisa não aplicam o conhecimento explícito para melhorar o desempenho da organização, valorizando a troca de conhecimento tácito por estar mais relacionado com a tradição e o saber fazer (*know how*) do gestor ou dos familiares.

4.2 PROCESSOS

A categoria “processos” avalia como o conhecimento é empregado na gestão, implementação e melhoria dos processos de trabalhos fundamentais da organização.

Examinando as respostas do quadro 6, destaca-se a baixa pontuação para um sistema organizado de gestão de crise ou acontecimentos imprevistos (Questão 10), demonstrando que a simples quebra de uma máquina pode parar a produção e comprometer o planejamento das vendas. As respostas da questão 11 mostram que as ações para “implementar e gerenciar processos-chave para o atendimento das necessidades dos clientes” estão sendo na sua maioria executados parcialmente.

As questões 9 e 12 foram as que receberam a maior pontuação, visto que se referem ao uso de tecnologia e da eficiência no desenho dos processos, e avaliação contínua dos processos de trabalho para a melhoria no desempenho, respectivamente.

As resposta referentes às assertivas 7 e 8 demonstram que na visão dos gestores, as ações voltadas para harmonizar as competências essenciais à missão da empresa e, desenvolvimento de processos-chave para criar valor para os clientes foram avaliadas entre fazendo parcialmente ou fazendo adequadamente.

Nesse sentido, é possível avaliar que as organizações pesquisadas têm uma atenção maior para os processos que agregam valor ao cliente e com a avaliação dos processos existentes para melhorar o desempenho, mantendo o foco no mercado. No entanto, percebe-se a falta de uma formalização dos processos que possam auxiliar na obtenção de resultados mais expressivos e que possam ser avaliados pelos gestores.

Quadro 6 – Processos

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 2: PROCESSOS		V1	V2	V3	V4
7	A organização determina suas competências essenciais (capacidades estrategicamente importantes que fornecem uma vantagem competitiva), harmonizando-a com sua missão e objetivos estratégicos.	3	3	2	2
8	A organização desenvolve seus sistemas de trabalho e processos-chave para criar valor para os clientes e atingir a excelência do desempenho.	3	3	2	2
9	Novas tecnologias, conhecimento compartilhado na organização, flexibilidade, eficiência e eficácia são tidas em conta no desenho de processos.	2	3	3	3
10	A organização tem um sistema organizado para a gestão de situações de crise ou de acontecimentos imprevistos que garante operações ininterruptas, prevenção e recuperação.	2	1	1	1
11	A organização implementa e gerencia seus processos-chave para garantir que as necessidades dos clientes sejam atendidas e os resultados dos negócios sejam sustentados.	3	2	2	2
12	A organização avalia continuamente e melhora seus processos de trabalho para atingir um melhor desempenho, para reduzir variações, para melhorar os produtos e serviços, e para ser atualizado com as mais recentes tendências em negócios, desenvolvimentos e direções.	2	3	3	3
		15	15	13	13

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de APO (2009)

Assim, o que as organizações têm buscado é valorizar seu capital intelectual para agregar valor para os clientes, como é apontado por Ziviani, Ferreira e Silva (2015), dos quais afirmam que quando o conhecimento é transformado em capital intelectual passa a agregar maior valor aos produtos e serviços.

Ressalta-se que as respostas dos gestores que ficaram entre “fazendo parcialmente” e “fazendo adequadamente”, pode ser inferido que não há um processo formalizado.

4.3 PESSOAS

Nesta categoria, os critérios avaliados são para averiguar se a organização é capaz de criar e sustentar uma cultura voltada para o

conhecimento organizacional, em um ambiente colaborativo em que as pessoas sejam o fator-chave.

Como observado no quadro 7, as questões 13, 14 e 16 são as de menor pontuação, e todos os gestores apontaram para a pontuação mínima, ou “não fazendo”. As questões se referem à programa de desenvolvimento de colaboradores, divulgação de ferramentas de GC para novos colaboradores, e a existência de um banco de dados de competências dos colaboradores, respectivamente.

A questão 15 avalia a existência de *mentoring* formal, *coaching* e tutoria de processos, foi a que obteve maior pontuação, apesar de apenas duas organizações afirmarem que estão executando parcialmente ou adequadamente.

Essa categoria apresenta os resultados dos critérios na sua maioria com valor 1 (Não fazendo), demonstrando que não há uma formalização de ações voltadas para o desenvolvimento do colaborador e que as competências pessoais não são incentivadas.

Quadro 7 – Pessoas

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 3: PESSOAS		V1	V2	V3	V4
13	Programa de desenvolvimento da educação, formação e carreira da organização transforma o conhecimento dos funcionários, habilidades e capacidades, defende o cumprimento dos objetivos globais, e contribui para a alta performance.	1	1	1	1
14	A organização tem um processo de introdução sistemática para novos funcionários, que inclui a familiaridade com GC e seus benefícios, o sistema de GC, e ferramentas de GC.	1	1	1	1
15	A organização tem <i>mentoring</i> formal, <i>coaching</i> e tutoria de processos.	1	3	1	2
16	A organização tem um banco de dados de competências do pessoal.	1	1	1	1
17	Compartilhamento de conhecimento e colaboração é ativamente encorajado e recompensado/corrigido.	2	1	1	1
18	Os funcionários são organizados em pequenas equipes/grupos (ou seja, círculos de qualidade, equipes de melhoria de trabalho, equipes multifuncionais, comunidades de prática) para responder a problemas/interesses do local de trabalho.	1	2	1	2
		7	9	6	8

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de APO (2009)

Nesse quesito, as organizações pesquisadas não estão considerando uma fonte de inovação que é o conhecimento dos indivíduos. Gomes Junior, Pereira e Ávila (2010) afirmam que a experiência acumulada dos indivíduos, tanto profissionais quanto pessoais, podem se tornar um fator de adaptabilidade da organização ao mercado. Para Machado, Pereira e Silveira (2010) o conhecimento que as pessoas possuem é o bem mais valioso das organizações. Gerenciar o conhecimento é criar metodologias para alinhar o conhecimento individual com os objetivos organizacionais para criar um diferencial competitivo.

4.4 TECNOLOGIA

Na categoria “tecnologia” o instrumento avalia a capacidade da organização para desenvolver e viabilizar soluções baseadas no conhecimento, além de manter um ambiente colaborativo de compartilhamento do conhecimento. Também avalia a qualidade e a disponibilidade de internet, intranet, site e portal.

Nessa categoria, as respostas estão divididas em dois grupos, conforme demonstrado no quadro 8. As questões 19, 20 e 23 foram as mais pontuadas e verifica-se que três organizações têm a tecnologia da informação como aliada nas atividades de GC, executando de forma parcial ou adequadamente para desenvolver capacidades e facilitar a GC, alinhar a TI com a estratégia de GC, e fornecer informações atualizadas em sites.

As questões 21, 22 e 24 avaliam o acesso de todos a um computador, acesso de todos à internet/intranet e endereço de e-mail, e intranet como fonte importante de comunicação organizacional, respectivamente, obtiveram a menor pontuação, quando todos afirmaram que não executam tal critério.

A análise da categoria “tecnologia” mostra que a infraestrutura de TI utilizada pela organização está voltada para atender ao público externo, principalmente. Assim, a tecnologia não é utilizada para compartilhar conhecimento e facilitar a comunicação dentro da organização. Os sites das empresas são utilizados para promover os produtos e realizar vendas.

Quadro 8 – Tecnologia

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 4: TECNOLOGIA		V1	V2	V3	V4
19	A direção estabeleceu uma infraestrutura de TI (ou seja, Internet, intranet e website) e desenvolveu capacidades para facilitar uma GC eficaz.	1	3	2	2
20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	1	2	3	2
21	Todo mundo tem acesso a um computador.	1	1	1	1
22	Todo mundo tem acesso à Internet/intranet e um endereço de e-mail.	1	1	1	1
23	Informações fornecidas no site/intranet são atualizadas de forma regular.	1	2	3	3
24	Intranet (uma rede ou similar) é usada como uma fonte importante de comunicação de toda a organização para apoiar a transferência de conhecimento ou compartilhamento de informações.	1	1	1	1
		6	10	11	10

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de APO (2009)

Levando-se em consideração que a tecnologia impulsiona a inovação (OLIVEIRA, 2012), as organizações pesquisadas não estão aproveitando sua estrutura de TI para criar e compartilhar conhecimento. Em sentido ao contrário do que foi observado a partir da pesquisa, Behr e Nascimento (2008) trazem a ideia de que as práticas de GC utilizam a tecnologia e a informação como bens valiosos e são usados como recursos estratégicos para gerar vantagem competitiva.

4.5 PROCESSOS DE CONHECIMENTO

Nessa categoria, o objetivo é averiguar a capacidade da organização em gerenciar e potencializar o valor do capital intelectual da organização, identificar, criar e armazenar conhecimento, e compartilhar as melhores práticas.

O critério que mais se destacou no quadro 9 foi o de número 30, do qual se refere a “atividades de avaliação comparativa (*Benchmarking*) são realizadas dentro e fora da organização”. Essa atividade é realizada para buscar novas ideias no mercado e na concorrência para melhorar o produto e a gestão. O “compartilhamento de melhores práticas” é realizado de forma parcial.

O critério com menor pontuação, significando que não é executado, foi o da “retenção do conhecimento dos que deixam a organização”.

Quadro 9 – Processos de conhecimento

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 5: PROCESSOS DE CONHECIMENTO		V1	V2	V3	V4
25	A organização possui processos sistemáticos para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.	1	1	1	3
26	A organização mantém um inventário de conhecimento que identifica e localizam ativos ou recursos de conhecimento de toda a organização.	2	1	2	2
27	Conhecimento acumulado de tarefas ou projetos concluídos é documentado e compartilhado.	1	1	2	1
28	Conhecimentos essenciais de empregados que deixam a organização são mantidos.	1	1	1	1
29	As melhores práticas e lições aprendidas em toda a organização são organizadas, de modo que não há o reinventar constante e as duplicações de trabalho.	2	1	2	2
30	Atividades de avaliação comparativa (<i>Benchmarking</i>) são realizadas dentro e fora da organização, cujos resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional e criar novos conhecimentos.	3	2	3	3
		10	7	11	12

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de APO (2009)

Pode-se aferir que a atividade de *benchmarking* dentro e fora da organização é o critério mais utilizado para buscar a melhoria nos processos e nos produtos. As atividades que envolvem a formalização de ações de aprendizagem não são feitas ou quando feitas, são feitas parcialmente.

Na categoria “processos de conhecimento” pode-se aferir que as organizações pesquisadas não estão retendo o conhecimento de seus colaboradores. Bastos, Gondim e Loiola (2004) indicam que as organizações devem desenvolver competências para identificar, reter e aprender novas informações a fim de melhorar as tomadas de decisões e manter-se em um mercado competitivo.

Não reter o conhecimento dos colaboradores significa um desperdício de informação e *know-how* do processo administrativo ou de produção. Pode ser que leve um certo tempo até que o novo colaborador atinja o nível do anterior, pois ele vai ter que construir um conhecimento novo, sem ter as bases daquele que deixou a organização. Isso pode gerar uma queda na produção por um determinado tempo.

Quanto às atividades de *benchmarking*, as organizações pesquisadas buscam no mercado novas ideias para seu negócio, o que é corroborado por Stewart (2002), quando afirma que as organizações do conhecimento olham para si e para o mercado, avaliando suas ameaças e oportunidades, sabendo que seu coroaamento está no domínio do conhecimento. O autor também afirma que a organização deve olhar para o seu colaborador, mas como foi identificada, essa atividade não está sendo bem executada (STEWART, 2002).

4.6 APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

Os critérios avaliados na categoria “aprendizagem e inovação” buscam averiguar a capacidade da organização de estimular, favorecer e reforçar a aprendizagem e a inovação por meio de um processo de conhecimento sistêmico, incentivando a partilha do conhecimento, e se a organização está aberta a novas ideias.

O quadro 10 apresenta como resultado que as organizações estão “dispostas a experimentar novos instrumentos e métodos” e “a organização se refere ao risco de tomar ou cometer erros como oportunidades de aprendizagem” com a maior pontuação.

Quadro 10 – Aprendizagem e inovação

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 6: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO		V1	V2	V3	V4
31	A organização articula e continuamente reforça os valores da aprendizagem e inovação.	2	1	2	1
32	A organização se refere ao risco de tomar ou cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que eles não sejam executados repetidamente.	1	2	3	2
33	Equipes multifuncionais são organizadas para enfrentar os problemas/preocupações que atravessam as diferentes unidades da organização.	1	1	1	1
34	As pessoas se sentem capacitadas e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	2	1	1	2
35	Gestão está disposta a experimentar novos instrumentos e métodos.	2	3	2	2
36	Os indivíduos são incentivados para trabalharem juntos e compartilharem informações.	2	2	1	2
		10	10	10	10

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de APO (2009)

No tocante ao “reforçar os valores da aprendizagem e inovação” e a formação de “equipes multifuncionais são organizadas para enfrentar os problemas/preocupações que atravessam as diferentes unidades da organização”, tiveram menor pontuação, e na sua quase totalidade, inexistente a execução deste critério, de acordo com os dados levantados pela pesquisa.

Nesta categoria de avaliação, percebe-se a vontade e a intenção de inovar e buscar novos caminhos, mesmo que empiricamente, dos gestores entrevistados. No entanto, não há o reforço para os valores de compartilhamento e aprendizagem entre os colaboradores.

Para que haja inovação, é necessário que a organização inclua em seus processos internos o treinamento e a educação formal dos colaboradores, além do entendimento do mercado e a organização de seus processos de trabalho para a geração de novas ideias (JOHNSON e LUNDEVALL, 2005). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação é influenciada pela estrutura da organização, pelo comprometimento das chefias, pelos recursos empregados no treinamento e capacitação dos colaboradores, e pela organização do trabalho.

Ainda, o conhecimento quando corretamente apropriado pela organização e utilizado para o desenvolvimento, inevitavelmente irá gerar inovação, e “para que ocorra inovação, são necessários que sejam integrados os conhecimentos novos àqueles já estabelecidos para criar novos produtos e serviços” (BARBOSA; ARAÚJO, 2013, p. 83).

Assim, mesmo que os gestores afirmem que tenham inovado em seus produtos e processos após a concessão da IG e também por meio do manual de procedimentos do Conselho Regulador da IPVUG, ainda não há uma formalização nos processos e procedimentos para reforçar a inovação conforme o entendimento de Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

A assertiva 34 representa a falta de incentivo para que as pessoas compartilhem suas ideias e conhecimentos. Os colaboradores não se sentem incentivados a inovar porque as empresas pesquisadas não reforçam a importância do compartilhamento do conhecimento e não estimulam as novas ideias. Na fala dos gestores, eles esperam que os colaboradores contribuam com suas ideias, no entanto, isso não fica claro para todos na empresa.

Pode-se dizer que a inovação existente foi reativa e necessária por causa da concessão da IG e não por uma iniciativa das vitivinícolas em inovar. Na fala dos gestores entrevistados ficou evidenciado que as inovações foram motivadas pela necessidade de adequar o produto ao manual de procedimentos do Conselho Regulador.

4.7 RESULTADOS DA GC

A categoria “resultados da GC” busca verificar a capacidade da organização para aumentar valor para os clientes por meio de novos produtos ou produtos melhorados, potencializando seus resultados financeiros como consequência da aprendizagem e da inovação.

Os critérios melhor pontuados no quadro 11 são a 39, 40, 41 e 42, dos quais representam a melhoria em produtividade, rentabilidade, qualidade dos produtos e crescimento organizacional como resultado da aprendizagem e inovação.

Os critérios 37 e 38 avaliam se “a organização tem uma história (e mantém medidas) da implementação com sucesso de outras iniciativas de mudança e GC” e “ações estão em vigor para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas de conhecimento” tiveram uma menor pontuação, variando entre “não fazendo” e “fazendo parcialmente”.

Quadro 11 – Resultados em GC

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 7: GC RESULTADOS		V1	V2	V3	V4
37	A organização tem uma história (e mantém medidas) da implementação com êxito de outras iniciativas de mudança e GC.	2	1	1	1
38	Ações estão em vigor para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas de conhecimento.	1	2	2	2
39	A organização alcançou maior produtividade através da redução do tempo de ciclo, maiores economias de custos, maior eficácia, do uso mais eficiente dos recursos (incluindo o conhecimento), da melhoria da tomada de decisão e aumentou a velocidade de inovação.	3	2	2	2
40	A organização aumentou a sua rentabilidade, como resultado de melhorias de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes.	3	2	3	2
41	A organização tem melhorado a qualidade de seus produtos e/ou serviços como resultados da aplicação de conhecimentos para melhorar os processos de negócios ou relacionamentos com os clientes.	3	3	3	2
42	A organização tem mantido o seu crescimento como resultado de uma maior produtividade, maior rentabilidade e melhor produto de qualidade e serviços.	3	3	2	2
		15	13	13	11

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de APO (2009)

Na categoria “resultados em GC” os critérios mais sentidos foram os que representavam o crescimento da organização, tanto no financeiro como de mercado. Também no crescimento da produção e na qualidade do produto, todos levaram em consideração a Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe como o fator principal para que isso fosse possível. O manual de procedimentos da IPVUG trouxe novos conhecimentos e habilidades para a organização na avaliação dos gestores.

Esse resultado se confirma nos estudos de Vieira et al. (2015), quando apresenta que os gestores perceberam uma valorização dos seus produtos após o registro da IG. Ainda, houve uma inovação no processo produtivo para melhorar o produto final por meio de investimento em novos equipamentos. Neste estudo foi constatado que não houve queda significativa no custo de produção, mas com o aumento na demanda por produtos com o selo da IPVUG, os gastos com a inovação foram superados pelos ganhos com as vendas.

4.8 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GC

Para avaliar em que nível a maturidade em GC se encontra nas vitivinícolas participantes da pesquisa, é necessário agrupar os resultados individuais e extrair uma média aritmética simples da pontuação de cada categoria. A partir do resultado encontrado, deve-se determinar o nível de maturidade e avaliar cada categoria com base no quadro de Verificação da Disponibilidade para GC (Quadro 12), conforme segue:

Quadro 12 - Verificação da disponibilidade para GC

Score	Nível de disponibilidade e para GC	Liderança em GC	Processos	Pessoas	Tecnologia	Processos de conhecimento	Aprendizagem e Inovação	Resultados de GC
189 – 210	Maturidade GC está integrada na organização	O papel dos gerentes é reforçar os valores de partilha de conhecimentos e de trabalho colaborativo A organização obtém valor a partir do conhecimento organizacional	Excelentes processos sistemáticos que estão totalmente implementados sem grandes disparidades	Pessoas procuram oportunidades de encontrar outras pessoas que podem se beneficiar de seus conhecimentos e os compartilha livremente	Interface eficaz de pessoas com a tecnologia Fortes parcerias com unidades operacionais, melhorias na GC na organização e nos indivíduos são construídas e sustentadas.	Processos de conhecimento sistemáticos eficazes estão totalmente integrados na organização Processos foram submetidos a vários ciclos de refinamento	Uma avaliação sistemática, melhoria contínua e aprendizagem organizacional e inovação são implementadas em toda a empresa.	Excelentes níveis de desempenho organizacional e tendências têm sido sustentados ao longo do tempo Evidência de liderança e referência é demonstrada em muitas áreas de desempenho
147 - 188	Controle Implementação da GC é continuamente avaliada para a	A Administração revisa regularmente o desempenho	Processos sistemáticos estão se tornando mais eficazes e bem	Mecanismos de partilha de conhecimento e colaboração são	Infraestrutura de TI é continuamente revista no contexto do	Os processos são revisados regularmente e comparados com outras	Ferramentas de gestão, tais como, uma avaliação sistemática	Bons a excelentes resultados de desempenho organizacional

	melhoria contínua	organizacional e usa os resultados para reforçar a direção da organização, melhorar o produto / prestação de serviços, e criar novos produtos / serviços.	implementados	regularmente avaliados para a melhoria contínua	seu alinhamento com a estratégia de GC e melhorada em conformidade	organizações para a melhoria contínua Processos foram submetidos pelo menos um ciclo de avaliação	baseada em fatos e aperfeiçoamento e aprendizagem organizacional, incluindo a inovação, são regularmente utilizados. Refinamento é alcançado como resultado da análise do nível organizacional e do compartilhamento	e tendências sustentadas ao longo do tempo Há áreas de liderança e desempenho muito bons face os padrões de referência
126 - 146	Expansão GC é praticada em algumas áreas	Gestão conduz a implementação da GC Um sistema de recompensa e incentivo está em vigor	Processos sistemáticos estão em vigor, com melhorias na implantação desses processos.	As pessoas estão trocando conhecimento com mais frequência e além de sua própria unidade Há cada vez mais colaboração interunidade na implementação de atividades, projetos e programas.	Aumento do uso de TI Mais pessoas têm acesso a um computador ligado à Internet / intranet Informação e conhecimento necessário aos empregados no exercício das suas funções são facilmente acessíveis a qualquer hora e em qualquer lugar	Processos de conhecimento sistemático estão em vigor e bem implementados por toda a organização As pessoas estão começando a fazer uso do conhecimento obtido a partir do compartilhamento para melhorar a forma de fazer as coisas	Uma avaliação sistemática e melhoria de processos, alguma aprendizagem organizacional, incluindo a inovação, estão em vigor para melhorar a eficiência e eficácia dos processos-chave.	A organização tem mostrado bons resultados de desempenho organizacional, incluindo algumas tendências que têm sido sustentadas ao longo do tempo. A organização tem mostrado bom desempenho relativo em relação aos parâmetros
84 - 125	Inicial A organização está: 1) começando a reconhecer a necessidade de gerir o conhecimento 2) iniciando um projeto piloto KM	Uma visão e estratégia de conhecimento são formuladas para orientar iniciativas de GC da organização Um executivo responsável é designado e uma unidade de coordenação central é criada para organizar atividades de GC	Início de processos de trabalho sistemático e boa implementação destes processos	O conhecimento está sendo compartilhado de bom grado, mas apenas quando os indivíduos são convidados e só dentro de suas próprias unidades. Pessoas, incluindo gerentes, estão sendo treinados em técnicas de GC.	Compreensão do papel da TI na GC Estabelecimento de uma infraestrutura de TI alinhada com os objetivos estratégicos Formação de equipes e desenvolvimento de capacidades da TIC	Começando a desenvolver e implementar processos para gerar, organizar, compartilhar e usar o conhecimento	Início de uma abordagem sistemática para a avaliação e melhoria de processos-chave	Há alguns bons resultados de desempenho organizacional e alguns que têm evolução adversa Começando a coletar dados de referência para a análise de desempenho comparativo
42 - 83	Reação A organização não tem conhecimento de que é GC e sua importância na melhoria da produtividade e da competitividade	Liderança não tem conhecimento ou não está convencida da importância de GC e o valor do conhecimento para a missão da organização Apoio da alta administração para iniciativas de GC é fraco ou inexistente	Produtos e serviços, produção, distribuição, suporte e processos não são sistemáticos ou implantados.	Conhecimento ou é fortemente protegido por indivíduos ou compartilhado com relutância pelos indivíduos quando dito para fazê-lo Compartilhamento de conhecimento, se houver, é limitado a algumas	Uso limitado de computadores, Internet / intranet, ou outras redes para melhorar a comunicação, partilha de informação, construção de bases de dados, etc. (para organizações com infraestrutura	As pessoas estão constantemente reinventando a roda ou a duplicação de esforços Os erros estão frequentemente sendo cometidos em dobro ou repetidamente	Mecanismo de resposta da organização para os problemas é reativa ao invés de proativa Unidades organizacionais operam de forma independente. Não há alinhamento organizacional	A organização não acompanhar os resultados, incluindo informações comparativas em relação aos parâmetros, para qualquer uma das áreas críticas de desempenho para o cumprimento da missão da organização.

		Não há uma direção clara de onde a organização está indo e a razão para a sua existência		<p>peças. Aprendizagem individual raramente é transformada em aprendizagem organizacional.</p> <p>Conhecimento se perde quando os funcionários deixam a organização</p>	<p>de TI existente).</p> <p>"Narrativa" e comunicação oral de informação e conhecimento são comuns</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--	--

Fonte: APO (2009)

Por meio das respostas obtidas junto aos gestores das vitivinícolas participantes da PROGOETHE e com base no instrumento de avaliação de maturidade em GC da APO, elaborou-se a tabela de pontuação do grupo (Tabela 2), e as respostas foram agrupadas por categoria e extraídas as médias aritméticas simples para determinar qual a pontuação final para avaliar o nível de maturidade da GC dos vitivinicultores associados à PROGOETHE.

Cada categoria é formada por seis assertivas, as quais são atribuídas um valor de 1 a 5, sendo 1 representando a pontuação mais baixa e 5 representando a pontuação mais alta. A pontuação máxima a ser atingida em cada categoria é 30 e, o total máximo de pontuação a ser atingido em todo o modelo é 210.

Tabela 2 – Tabela de pontuação do grupo

CATEGORIAS PONTOS	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	TOTAL
	30	30	30	30	30	30	30	210
V1	10	15	7	6	10	10	15	73
V2	7	15	9	10	7	10	13	71
V3	11	13	6	11	11	10	13	75
V4	11	13	8	10	12	10	11	75
Total Pontos	39	56	30	37	40	40	52	294
(Total Pontos / 4)	9,75	14	7,5	9,25	10	10	13	73,5
Posição	5	1	7	6	3	4	2	-----

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de APO (2009)

Na primeira linha, estão representadas as sete categorias e a pontuação máxima de cada uma e a pontuação total. As quatro linhas seguintes, representam a pontuação em cada categoria para cada uma das quatro vitivinícolas pesquisadas. Na linha seis, o total dos pontos

obtidos por categoria e pontuação total do grupo. Na linha sete, a média aritmética simples de cada categoria e a pontuação média total, que representa o nível de maturidade da GC do grupo.

Por fim, na última linha, é colocada a posição de cada categoria avaliada de acordo com a média aritmética simples dos resultados individuais, a fim de classificar qual seria a melhor avaliada e qual seria a pior avaliada. Sendo sete categorias, a categoria que mais se destaca recebe a posição 1, enquanto que a pior colocada recebe a posição 7.

A avaliação do resultado de cada categoria é baseada na tabela de verificação de disponibilidade para GC da APO (Quadro 12), considerando que o resultado da pontuação por grupo foi de 73,5, representa que as vitivinícolas encontram-se no nível de “reação”.

Assim, observa-se que a categoria “processos” foi a melhor avaliada. A partir deste dado, o que se denota é que as organizações estão preocupadas em fornecer produtos e serviços que agreguem valor aos clientes. No entanto, o resultado médio de 14 pontos indica que as ações não são executadas de forma sistematizada.

Em segundo lugar se encontra a categoria “resultados em GC”, pois de acordo com a tabela de verificação de disponibilidade para GC da APO, as vitivinícolas não acompanham os resultados da GC para o cumprimento dos objetivos da organização. Na avaliação dos gestores esta categoria foi bem pontuada, uma vez que os gestores perceberam que houve melhorias nos processos e nos produtos, principalmente, após a concessão do registro da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. Esse fato corrobora com o que foi apontado no trabalho de Vieira et al. (2015), dos quais os autores apresentam que houve um aumento na procura por produtos com selo da IPVUG, nas últimas safras, pós concessão de registro.

Com o resultado médio de 10 pontos encontram-se as categorias “processos do conhecimento” e “aprendizagem e inovação”. No intuito de manter uma classificação crescente, a categoria “processos do conhecimento” aparece em terceiro lugar, uma vez que das cinco vitivinícolas entrevistadas, três avaliaram essa categoria com pontuação igual ou maior que 10, enquanto que na categoria “aprendizagem e inovação”, as quatro vitivinícolas avaliaram tal categoria com 10 pontos.

Sendo assim, o que se pode inferir a partir da análise da categoria “processos do conhecimento” dentro do nível de maturidade “reação”, demonstra que as vitivinícolas estão repetidamente duplicando os esforços e repetindo erros frequentemente. O conhecimento dos colaboradores não é retido. O critério melhor avaliado e que os gestores acreditam que fazem melhor, porém, não efetuam de forma adequada

são as atividades de *benchmarking*, por meio de avaliações de outros produtos concorrentes no mercado.

Também com 10 pontos, a categoria “aprendizagem e inovação” demonstra que as vitivinícolas têm um comportamento reativo e não proativo frente aos problemas. Não há um alinhamento organizacional entre as unidades organizacionais. Observa-se que não há incentivo para que o conhecimento seja compartilhado e não há encorajamento para a inovação dentro do quadro de colaboradores, corroborando com a ideia de que as vitivinícolas pesquisadas são reativas ao mercado.

Classificada em quinto lugar está a categoria “liderança em GC”. A pontuação média de 9,75 representa que a gestão não está convencida ou não conhece a importância da GC e do conhecimento para a missão da organização. O apoio para as iniciativas de GC é fraco ou inexistente. Por meio da pesquisa foi possível identificar que os gestores percebem a cultura organizacional e os valores como importantes para a empresa, e consideram que há compartilhamento de conhecimento tácito. No entanto, não há conversão de conhecimento tácito em explícito ou alguma forma de formalização de criação do conhecimento. O conhecimento é retido na memória e na experiência individualizada.

A categoria “tecnologia” obteve pontuação média de 9,25, classificada em sexto lugar. Dentro do nível de maturidade “reação” esta categoria considera que a gestão faz o uso limitado da tecnologia da informação para a comunicação, partilha de informação ou criação de uma base de dados. Nas palavras dos gestores, o uso de computadores e internet são utilizados para controles de produção e vendas, e não para compartilhamento de informação ou conhecimento entre os colaboradores. Os sites das vitivinícolas, para as que possuem, são utilizados para informar o público externo sobre os produtos e efetuar vendas.

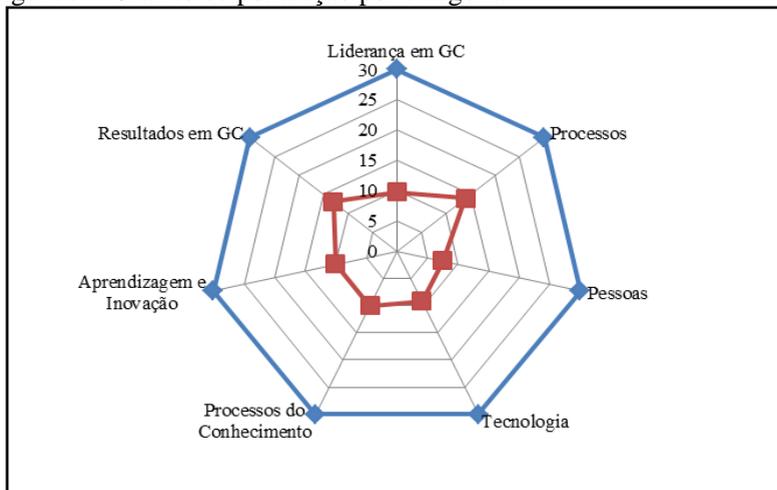
A categoria “pessoas” foi a que obteve a menor pontuação média, demonstrando que as organizações não compartilham conhecimento de maneira formalizada. O compartilhamento, quando há, fica restrito a algumas pessoas e não há um sistema de salvaguardar o conhecimento dos colaboradores que deixam a organização.

Considerando que o resultado da Tabela 2 de pontuação de grupo foi de 73,5 pontos, pode-se inferir que as vitivinícolas associadas à PROGOETHE encontram-se no nível “reação” em GC, e os gestores das vitivinícolas ainda não reconhecem a importância da GC para o crescimento da organização e para a produtividade.

Baseado na pontuação obtida na Tabela de pontuação por grupo foi possível gerar um Gráfico Radar (Figura 7) com a pontuação de cada

critério e a pontuação máxima possível para cada um. Quanto mais próximo da pontuação máxima, representa melhores resultados para a categoria.

Figura 7 – Gráfico de pontuação por categoria



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de APO (2009)

Ainda pode ser observado por meio da representação gráfica da pontuação por categoria, o quão distante cada pontuação está para atingir o nível de maturidade plena em GC. Neste sentido, sugere-se que ações devem ser implementadas para que as vitivinícolas possam alcançar um novo nível de maturidade. Assim como no modelo KPQM de Paulzen e Perc (2002), no modelo de maturidade da APO para atingir um nível superior, na atual categoria deve ser plenamente alcançado. Portanto, com base no quadro de verificação de disponibilidade para GC (Quadro 12) e nas assertivas do instrumento de avaliação de maturidade da GC, algumas ações são sugeridas para que as vitivinícolas possam alcançar o nível seguinte (inicial) e a partir deste, fortalecer e ampliar seus projetos de GC (Quadro 13).

Quadro 13 - Quadro de ações sugeridas

Categorias	Ações sugeridas
1 – Liderança em GC	Alocar recursos financeiros para iniciativas de GC; formalizar, em manuais ou outro meio de guardar dados e informações, o conhecimento da organização; promover e premiar a criação do conhecimento e inovação; designar alguém ligado à gestão para organizar atividades de GC.
2 – Processos	Sistematizar os processos de trabalho; criar um sistema para gestão de crises e imprevistos a fim de evitar interrupções das operações.
3 – Pessoas	Criar um programa formal de desenvolvimento de pessoal e criação de conhecimento; familiarizar os colaboradores com as ferramentas de GC; organizar um banco de dados de competência de pessoal; treinar as pessoas, incluindo os gerentes em técnicas de GC.
4 – Tecnologia	Utilizar os recursos de tecnologia da informação para compartilhar o conhecimento por meio de manuais, banco de dados e comunicação interpessoal; alinhar a infraestrutura de TI com os objetivos estratégicos.
5 – Processos do conhecimento	Iniciar a implantação de processos para gerar, organizar e compartilhar conhecimento; documentar e compartilhar projetos realizados e concluídos; criar um banco de dados para salvaguardar o conhecimento dos colaboradores.
6 – Aprendizagem e Inovação	Reforçar os valores da aprendizagem e inovação entre os colaboradores; valorizar as ideias e contribuições dos indivíduos; implementação inicial de uma abordagem de avaliação contínua dos processos-chave.
7 – Resultados da GC	Registrar as atividades e iniciativas de GC implementadas com sucesso; avaliar as contribuições e iniciativas de conhecimento; avaliar os resultados obtidos em termos crescimento, qualidade dos produtos e rentabilidade por meio de iniciativas de GC.

Fonte: dados da pesquisa

Todas as vitivinícolas pesquisadas são empresas familiares, que têm como principal característica a tradição e os valores do seu fundador. Davantel, Petri e Crepaldi (2011) apontam que a organização precisa renovar suas estratégias por meio de um adequado planejamento estratégico. Nesse sentido, ressalta-se que a interação entre círculo familiar e organização é uma característica importante nas organizações de controle familiar e tem uma atuação direta para os rumos do negócio e suas estratégias.

Estes autores lembram que algumas organizações continuam partilhando e praticando o método de trabalho dos fundadores, não

alcançando desempenho necessário para inovar ou manter-se competitivo (DAVANTEL, PETRI e CREPALDI, 2011).

Assim, para que as vitivinícolas pesquisadas possam ter a Gestão do Conhecimento como aliada para agregar valor aos seus produtos, e atuar como uma fonte para manter ou criar vantagem competitiva, é observado que a organização familiar necessita ter consciência da importância de gerir e estimular o compartilhamento do conhecimento para a aprendizagem e inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o presente estudo, o ponto de partida para a elaboração desta pesquisa foi o trabalho de Yamaguchi et al (2015), intitulado: *Geographical indication in the process of creating knowledge to develop new competences*, que teve como objeto de estudo os Vales da Uva Goethe. As autoras concluíram que a concessão da IG colabora para o desenvolvimento de novas competências para os vitivinicultores dos Vales da Uva Goethe, quando começaram a praticar novas regras e procedimentos descritos no Manual de Procedimentos da IPVUG. Este Manual foi elaborado a partir das experiências e conhecimento tácito dos vitivinicultores e dos conhecimentos técnicos obtidos durante o processo de implementação da IG para a produção de uva e vinho. Ficou também demonstrado um aumento da competência e de conhecimento sobre o seu negócio e uma maior eficiência na gestão (YAMAGUCHI et al., 2015).

A partir deste cenário, a pesquisa mostrou a importância do compartilhamento e criação do conhecimento para as atividades das vitivinícolas, a fim de criar ou manter uma vantagem competitiva sustentável e, por isso, a importância da Gestão do Conhecimento para o resultado das estratégias organizacionais. Assim, para acompanhar a evolução da sociedade e criar vantagem competitiva, as organizações têm se voltado para novos conceitos organizacionais. Desse contexto surge uma nova perspectiva no olhar da administração, voltada para a valorização do conhecimento e do capital intelectual (ZANELLA, 2008).

O trabalho teve por objetivo investigar qual o nível de maturidade da gestão do conhecimento das vitivinícolas da região delimitada pela Indicação Geográfica dos Vales da Uva Goethe.

A fim de atingir este objetivo, foram considerados três objetivos específicos, no qual foram descritos os modelos de avaliação da maturidade da Gestão do Conhecimento mais referenciados nas pesquisas sobre o tema; interpretar em qual nível de maturidade da GC as vitivinícolas pesquisas se encontram, de acordo com o modelo de avaliação da APO; e avaliar a partir das categorias identificadas no instrumento de avaliação, quais as ações necessárias para avançar nos níveis de maturidade.

A realização do primeiro objetivo se deu por meio da apresentação dos principais modelos de avaliação da maturidade em GC quais sejam Siemens' KMMM (*Knowledge Management Maturity Model*), KPQM (*Knowledge Process Quality Model*), KMCA

(*Knowledge Management Capability Assessment*) e APO (*Asian Productivity Organization*).

Tão importante quanto estimular práticas para criar conhecimento, é conceber mecanismos para mensurar os resultados da GC. É pertinente criar métricas para avaliar e alinhar as estratégias organizacionais (GONÇALO; JUNGES; BORGES, 2010).

Um modelo de avaliação da maturidade possibilita ao gestor tomar conhecimento do nível de maturidade da GC da sua organização e disponibiliza informações que serão utilizadas para embasar quais ações são as mais adequadas para alcançar o nível seguinte. Sobre os níveis, não é possível avançar nas fases ou etapas, pois, para cada nível é necessário cumprir os requisitos dispostos pela ferramenta para que possa avançar para o nível seguinte.

Os modelos de avaliação da maturidade existentes se assemelham entre si, e uma característica presente em todos é a de avaliar a GC de forma sistêmica e não por processos individuais. Sendo assim, os modelos avaliam a disposição das organizações em reconhecer a importância da GC para o crescimento do negócio, a disponibilidade de implementar programas de GC e proporcionar uma estrutura adequada para a criação e compartilhamento do conhecimento.

A partir dos modelos que avaliam a disposição das organizações em reconhecer a importância da GC, há a possibilidade de identificar em que categoria o conhecimento está melhor utilizado, para corrigir eventuais diferenças e implementar o melhor projeto de GC para aumentar seu nível de maturidade. Borba, Knoll e Todescat (2013) entendem que a identificação do nível de maturidade possibilita aos gestores perceberem se estão encaminhando de forma eficiente a GC em suas equipes de trabalho.

A partir destas constatações, foi possível investigar o segundo objetivo, o de interpretar de acordo com o modelo de avaliação da APO, em qual nível de maturidade da GC as vitivinícolas pesquisadas se encontram.

A avaliação da maturidade em GC das vitivinícolas participantes da pesquisa obteve uma pontuação baixa. A pontuação média foi de 73,5 o que classifica a maturidade no nível de “reação”. A categoria que obteve maior pontuação média foi a de “processos” com 14 pontos. Em comparação com a pontuação máxima possível, que é de 30 pontos, e considerando que, além da categoria “resultados em GC”, do qual obteve pontuação média de 13 pontos, as demais categorias não conseguiram pontuação maior que 10. Assim, pode ser inferido que há

um longo caminho a ser percorrido para institucionalizar a GC nos processos das vitivinícolas pesquisadas.

Percebe-se que no Gráfico de Radar da figura 7, que a representação do gráfico de pontuação por categoria, demonstra de forma visual a diferença entre a pontuação obtida e a pontuação máxima possível para cada categoria.

O nível de “reação” em que se encontram as vitivinícolas, demonstra que as atuais gestões não reconhecem a importância da GC para a melhoria na produtividade e o crescimento da organização. O que se observa nas vitivinícolas, é que não existem processos formalizados e sistematizados que possibilitem a gestão acompanhar os resultados para o cumprimento dos objetivos da organização. A inovação e a criação de conhecimento não são incentivadas, nem tampouco premiadas, de acordo com os requisitos apontados pela ferramenta investigada.

A partir da avaliação do nível de maturidade da GC das vitivinícolas pesquisadas, foi possível responder ao terceiro objetivo que foi de avaliar a partir das categorias analisadas, quais as ações necessárias para que possam avançar para níveis mais elevados.

Pode-se inferir que as vitivinícolas precisam renovar suas estratégias, e formalizar seus processos. Alinhar seus objetivos com os processos-chave da organização e utilizar a tecnologia da informação para disseminar o conhecimento entre seus colaboradores, além de formar um banco de dados com os projetos bem-sucedidos e, salvaguardar o conhecimento das pessoas que já não se encontram mais na organização. Reforçar e premiar a inovação e o compartilhamento de conhecimento valorizando as ideias e contribuições dos indivíduos conforme aponta a ferramenta analisada da APO.

Percebe-se que as vitivinícolas são empresas familiares e continuam seguindo o método de trabalho de seus fundadores. As inovações implementadas em GC foram decorrentes da implementação das normas da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. A partir do Manual de Procedimentos da IPVUG, os vitivinicultores registram o processo de elaboração do vinho Goethe, desde a seleção da uva nos parreirais até o engarrafamento, visando garantir a qualidade do vinho, sem perder a característica desejável do vinho com registro da IG.

Conforme os gestores das vinícolas, as inovações proporcionaram melhoria em seus produtos, garantindo qualidade suficiente para entrar em novos mercados. Esse ponto corrobora com o apontado por Vieira et al (2015) quando demonstram que as vinícolas analisadas, apesar de não perceberem por não dominarem o conceito científico, já inovaram em

algum dos tipos de inovação fundamentados na literatura e principalmente aos relacionados no Manual de Oslo. No entanto, é necessário que os gestores adquiram maior consciência da importância de gerir o conhecimento, e estimular a criação e compartilhamento do conhecimento para a aprendizagem e a inovação e, conseqüentemente, a possibilidade do seu negócio ter maior competitividade no mercado.

Sugere-se aos gestores das vitivinícolas, que implantem projetos de GC a fim de promover o compartilhamento do conhecimento; que os formalizem em manuais ou outro meio de guardar dados, informações e o conhecimento da organização; reforcem a importância do conhecimento e seu compartilhamento por meio de reuniões com os colaboradores, com o objetivo de levantar ideias que possam melhorar os processos-chave; que promovam a criação e compartilhamento do conhecimento premiando as ideias inovadoras; que utilizem os recursos da tecnologia e informação para compartilhar o conhecimento por meio de manuais, banco de dados e comunicação interpessoal; que criem um programa formal de desenvolvimento dos colaboradores, familiarizando-os com as ferramentas de GC; e, registrem as iniciativas de GC implementadas com êxito, para que seja possível avaliar os resultados obtidos em termos de crescimento, qualidade dos produtos e rentabilidade.

Nesse sentido, há de se reconhecer a importância da institucionalização da gestão do conhecimento e da necessidade de avaliar seu resultado. É fundamental que os gestores participem dos projetos de GC, para prover recursos, implantar novos conceitos e organizar a instituição dos processos. É necessário reforçar e incentivar o compartilhamento do conhecimento e as ideias dos indivíduos. É fundamental, acompanhar e monitorar, por meio de modelos de avaliação existentes, devidamente comprovados, com resultados de suas ações e sua evolução nos processos, a fim de modificar estratégias para alcançar os objetivos organizacionais.

A partir do momento que as organizações compreenderem que seus colaboradores possuem conhecimentos, além daqueles que são inerentes à função que desempenham, e que estes conhecimentos fazem dele um indivíduo diferenciado, para contribuir para a melhoria dos processos, fica evidente que a institucionalização da gestão do conhecimento é um investimento e não um custo.

Sugere-se, a partir do que foi constatado nessa pesquisa, possam realizar novas pesquisas para avaliar o comprometimento dos gestores para disseminar o conhecimento e avaliar seu grau de inovação por meio do conhecimento existente na organização. Em um momento futuro,

sugere-se que uma nova avaliação de maturidade seja realizada, para identificar se as vitivinícolas conseguiram avançar no nível de maturidade.

REFERÊNCIAS

ACAVITIS. Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude. Disponível em: <http://www.acavitis.com.br/>. Acesso em: 05 mar 2015.

ALVARENGA NETO, R.C.D.; BARBOSA, R.R.; PEREIRA, H.J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, abr. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362007000100002>.

ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 39, n. 2, p. 115-128, ago. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652010000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 20 abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652010000200010>.

APO - Asian Productivity Organization. **Knowledge Management: Facilitators' Guide**. 2009. Disponível em: <<http://www.apo-tokyo.org/publications/ebooks/knowledge-management-facilitators-guidepdf-67mb/>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

BAGHERI, R; ESLAMI, P.; MIRFAKHRAEE, S.; YARJANLI, M. The Evaluation of Knowledge Management Maturity Level in a Research Organization. **Australian Journal Of Basic And Applied Sciences**. Amman-jordan, p. 11-20. fev. 2013.

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. Vitivinicultura em Santa Catarina: situação atual e perspectivas. Florianópolis: BRDE, 2005. Disponível em: <<http://www.brde.com.br/>>. Acesso em: 07 jan. 2015.

BARBOSA, M.P.; ARAÚJO, N.L. **Homo inovattus**: manual de inovação. Curitiba: Juruá, 2013. 154 p.

BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **R. Adm**, São Paulo, v. 39, n. 3, p.220-230, 2004. Trimestral.

BEHR, R.R.; NASCIMENTO, S.P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cad. EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 01-11, mar. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512008000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512008000100003>.

BEM, R.M.; PRADO, M.L.; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Rev. Digit. Bibliotecon. Cien. Inf**, Campinas, Sp, v. 11, n. 2, p.123-135, 2013. Maio/ago.

BORBA, F.R.; KNOLL, E.C.; TODESCAT, M. Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: centro de empreendedorismo inovador da fundação CERTI. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p.163-176, 2013. Jul./dez.

BUAINAIN, A.M.; BATALHA, M.O. Cadeia produtiva de frutas. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura; **Agronegócios**; v. 7. Antônio Márcio Buainain e Mário Otávio Batalha (coordenadores). – Brasília: IICA, MAPA/SPA, 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Guia para a solicitação de registro de indicação geográfica para produtos agropecuários**. 2008. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 14 fev. 2015.

BRUCH, K.L.; VIEIRA, A.C.P.; BARBOSA, P. M. S. Differentiation between collective marks and geographical indication wine Brazilian sector. In: **Book 37 World Congress of Vine and Wine**, 2014, Mendonça: OIV, 2014. v. 1. p. 259. Disponível

em:<<http://nbcgib.uesc.br/nit/ig/app/papers/0809271603158619.pdf>>.
Acesso em: 10 ago. 2015.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIANS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento:** ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 399 p.

CARVALHO, R.B.; FERREIRA, M.A.T.; SILVA, R.V. Análise da maturidade e do perfil de programas de gestão do conhecimento: pesquisa exploratória e comparativa em organizações brasileiras e portuguesas. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, PR, v. 2, n. 3, p.15-28, 1 mar. 2006. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). DOI: 10.3895/s1808-04482006000300002. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/viewFile/101/98>>.
Acesso em: 14 out. 2015.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. **Sistemas de inovação e desenvolvimento:** as implicações de política. São Paulo Perspectiva, v. 19, n.1, p.34-45, jan./mar. 2005.

COSTA, E.A. A gestão do conhecimento como fator agregador de uma cadeia produtiva. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2003, São Paulo. **Anais**. São Paulo: USP, 2003. p. 1 - 12. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/6semead/>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVANTEL, L.C.; PETRI, A.S.; CREPALDI, J. Empresas familiares na contemporaneidade e sucessão. In: SEMINÁRIO DOS CURSOS DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DA FECILCAM, 2., 2011, Campo Mourão - Pr. **Anais**. Campo Mourão - Pr: Fecilcam, 2011. p. 1 - 11.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 239 p.

DUARTE, V.N. Estudo da cadeia produtiva do vinho em Santa Catarina: características e estágio atual. **Evidência**, Joaçaba, v. 13, n. 1, p.41-56, 2013. Semestral.

EHMS, K. & LANGEN, M. Holistic Development of Knowledge Management with KMMM, **Siemens AG 2002**, Disponível em: <http://www.kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf>. Acesso em: 16 out. 2015.

ERNST, D.; KIM, L. Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. **Research Policy**, EUA, n. 31, p.1417-1429, 11 fev. 2002.

FERRARESI, A.A.; SANTOS, S.A.; FREGA; J.R.; QUANDT, C.O. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 199-231, abr. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712014000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712014000200008>.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Os Desafios da Aprendizagem e Inovação Organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 5, set-out, 1995.

GARIBA JÚNIOR, M. **Gestão do conhecimento**. Florianópolis: IF-SC, 2009. 140 p.

GIL, A.C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES JUNIOR, W.V.; PEREIRA, I.R.; ÁVILA, A.R. Desenvolvimento do conhecimento organizacional: uma abordagem utilizando o treinamento de pessoas. In: LAPOLLI, E.M.; FRANZONI, A.M.B.; LAPOLLI, J.; BEIRÃO FILHO, J.A. **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010. Cap. 4. p. 91-108. (V. 4).

GONÇALO, C.R.; JUNGES, F.M.; BORGES, M.L. Avaliação da gestão do conhecimento: modelos de mensuração. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – **ENEGEP**. São Carlos, São Paulo. Outubro, 2010.

GROUXL, L.H. Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 fev 2015.

IBRAVIN. Instituto Brasileiro do Vinho. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/>. Acesso em: 12 fev 2015.

JENOVEVA-NETO, R.; FREIRE, P.S.; VIEIRA, A.C.P. Análise do processo de institucionalização da indicação geográfica para o desenvolvimento socioeconômico: o caso dos “Vales da Uva Goethe”. In: **Anais 2º Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**. Florianópolis: UDESC, 2014.

JOHNSON B.; LUNDVALL B. Promovendo sistemas de inovação como resposta á economia do aprendizado crescentemente globalizada. In: LASTRES, H.M.; CASSIOLATO, J.E.; ARROIO, A. (Org.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

KULKARNI, U.;FREEZE, R. Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model, **25th International Conference on Information Systems**, 2004.

LEITE, J.B.D.; PORSSE, M.C.S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. spe, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 jun. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000500007>.

LEUCH, V.; CARVALHO, H.G.; KOVALESKI, J.L. Barreiras culturais à gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais – no Estado do Paraná: um enfoque na percepção dos

funcionários. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 25, 2005, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: Abepro, 2005. p. 4829 – 4836.

MACHADO, E.; PEREIRA, M.; SILVEIRA, R.R. Recrutando pessoas na era do conhecimento. In: LAPOLLI, E.M.; FRANZONI, A.M.B.; LAPOLLI, J.; BEIRÃO FILHO, J.A. **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010. Cap. 6. p. 135-153. (V. 4).

MAESTRELLI, S.R. **Do parreiral à taça**: o vinho através da história. Urussanga-SC: Epagri, 2011. 339 p.

MITELKA, L.; FARINELLI, F. De aglomerados locais a sistemas de inovação. In: LASTRES, H.M.; CASSIOLATO, J.E.; ARROIO, A. (Org.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: **Aprendizagem Organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Cap. 2. p. 27-50.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, A.H.P. **Condições para arranjo produtivo local (APL) e sustentabilidade à indústria do vestuário de Araranguá-SC**. 2012. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Ciências Ambientais, Unidade Acadêmica de Humanidade, Ciências e Educação, Unesc, Criciúma, SC, 2012.

PAULZEN, O.; PERC, P. A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management. Proceedings of the **13th Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2002)**, 2002.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002. 286 p.

PROGOETHE, Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe da Região de Urussanga. Disponível em: <http://www.progoethe.com.br/>. Acesso em: 15 fev 2015.

QUEL, L.F. **Gestão de conhecimentos:** e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006. 116 p.

SILVA, S.L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, ago. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 jul. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652004000200015>.

STEIL, A.V. **Competências e aprendizagem organizacional:** como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender. Florianópolis: Instituto Stela, 2006. 157 p.

STEWART, T.A. (Org.). **A riqueza do conhecimento:** o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001. 313 p.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p.

VELLOSO, C.Q. Indicação geográfica e desenvolvimento territorial sustentável: a atuação dos atores sociais nas dinâmicas de desenvolvimento territorial a partir da ligação do produto ao território (um estudo de caso em Urussanga, SC). 2008. 166 f. Dissertação (Mestrado em Agrossistemas), Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

VIEIRA, A.C.P., GARCIA, J.R.; BRUCH, K.L. Análise econômico-ecológica dos efeitos da mudança climática na região delimitada pela Indicação de Procedência 'Vales da Uva Goethe em Santa Catarina – Brasil. 2013. In: **VI Congresso Internacional Sistemas**

Agroalimentares Localizados, 2013, Florianópolis. VI Congresso Internacional Sistemas Agroalimentares Localizados. Florianópolis: UFSC / CIRAD.

VIEIRA, A.C.P.; PELLIN, V. O uso do instituto das indicações geográficas como instrumento de promoção do desenvolvimento territorial rural: o caso dos Vales da Uva Goethe - Brasil - SC. In: APDR CONGRESS, 20. 2011, Évora - Portugal. **Anais**. Évora: University Of Évora, 2014. p. 1 – 19.

VIEIRA, A.C.P.; PELLIN, V. Indicações geográficas como políticas públicas de desenvolvimento territorial rural: o caso dos Vales da Uva Goethe. In: DALLABRIDA, V.R. **Indicação geográfica e desenvolvimento territorial**: reflexões sobre o tema e potencialidades do Estado de Santa Catarina. São Paulo: Liberars, 2015. Cap. 13. p. 273-288.

VIEIRA, A.C.P.; WATANABE, M.; BRUCH, K.L. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. **Revista GEINTEC**, v. 2, 2012, p. 327-343.

VIEIRA, A.C.P.; ESTEVAM, V.; ZILLI, J.C.; BRUCH, K.L. Triple helix e inovação: a relação com os Vales da Uva Goethe. In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA, 16. 2015, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: Altec, 2015. p. 1 – 16.

YAMAGUCHI, C.K.; WATANABE, M.; VIEIRA, A.C.P.; FREIRE P.S. Geographical indication in the process of creating knowledge to develop new competences. **African Journal of Business Management**, [s.l.], v. 9, n. 9, p.412-424, 14 maio 2015. Academic Journals. <http://dx.doi.org/10.5897/ajbm2013.7200>.

ZANELLA, L.C.H. Criatividade e inovação nas organizações do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Cap. 8. p. 191-215.

ZIVIANI, F.; FERREIRA, M.A.T.; SILVA, S.M. Avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em organizações mineiras. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p.240-263, 2015. Jan./abr.

ANEXOS

ANEXO A - FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO APO KM

Esta ferramenta de avaliação foi concebida para ajudá-lo a conduzir uma avaliação inicial de uma Pequena e Média Empresa (PME) 's para facilitar a gestão do conhecimento. Especificamente, ele visa identificar os pontos fortes e as oportunidades da PME para melhorias em termos de gestão do conhecimento.

INSTRUÇÕES: Por favor, preencha este formulário com a indicação na coluna de classificação uma pontuação de 1 a 5 de acordo com as definições abaixo.

1	2	3	4	5
Fazendo Muito mal ou Não Fazendo	Fazendo Mal	Fazendo Adequadamente	Fazendo Bem	Fazendo Muito Bem

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 1.0: KM LIDERANÇA		Classificação
1	A organização tem compartilhado Conhecimento, Visão e Estratégia fortemente ligada à cultura organizacional, missão e objetivos.	
2	Arranjos organizacionais têm sido realizados para formalizar iniciativas de GC (ou seja, uma unidade de coordenação central para a gestão do conhecimento/informação, conhecimento/informação documentada, equipe de TIC, equipes de melhoria da qualidade/comunidades de prática, redes de conhecimento).	
3	São alocados recursos financeiros para iniciativas de GC.	
4	A organização tem uma política para a salvaguarda do conhecimento (ou seja, direitos autorais, patentes, GC, segurança do conhecimento).	
5	O papel dos Gerentes é de partilhar os valores, o conhecimento e o trabalho colaborativo. Eles passam mais tempo na divulgação de informações aos seus funcionários e facilitam o fluxo horizontal	

	de informações entre o seu pessoal e com o pessoal de outros departamentos / divisões / unidades.	
6	A gestão promove, reconhece e premia a melhoria do desempenho, a aprendizagem organizacional e de emprego, a partilha de conhecimento e a criação de conhecimento e inovação.	
SUBTOTAL CATEGORIA 1.0: KM LIDERANÇA		

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 2.0: PROCESSOS		Classificação
7	A organização determina suas competências essenciais (capacidades estrategicamente importantes que fornecem uma vantagem competitiva), harmonizando-a com sua missão e objetivos estratégicos.	
8	A organização desenvolve seus sistemas de trabalho e processos-chave para criar valor para os clientes e atingir a excelência do desempenho.	
9	Novas tecnologias, conhecimento compartilhado na organização, flexibilidade, eficiência e eficácia são tidas em conta no desenho de processos.	
10	A organização tem um sistema organizado para a gestão de situações de crise ou de acontecimentos imprevistos que garante operações ininterruptas, prevenção e recuperação.	
11	A organização implementa e gerencia seus processos-chave para garantir que as necessidades dos cliente sejam atendidas e os resultados dos negócios sejam sustentados.	
12	A organização avalia continuamente e melhora seus processos de trabalho para atingir um melhor desempenho, para reduzir variações, para melhorar os produtos e serviços, e para ser atualizado com as mais recentes tendências em negócios, desenvolvimentos e direções.	
SUBTOTAL CATEGORIA 2.0: PROCESSOS		

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 3.0: PESSOAS		Classificação
13	Programa de desenvolvimento da educação, formação e carreira da organização transforma o conhecimento dos funcionários, habilidades e capacidades, defende o cumprimento dos objetivos globais, e contribui para a alta performance.	
14	A organização tem um processo de introdução sistemática para novos funcionários, que inclui a familiaridade com GC e seus benefícios, o sistema de GC, e ferramentas de GC.	
15	A organização tem mentoring formal, coaching e tutoria de processos.	
16	A organização tem um banco de dados de competências do pessoal.	
17	Compartilhamento de conhecimento e colaboração é ativamente encorajado e recompensado/corrigido.	
18	Os funcionários são organizados em pequenas equipes/grupos (ou seja, círculos de qualidade, equipes de melhoria de trabalho, equipes multifuncionais, comunidades de prática) para responder a problemas/interesses do local de trabalho.	
SUBTOTAL CATEGORIA 3.0: PESSOAS		

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 4.0: TECNOLOGIA		Classificação
19	A direção estabeleceu uma infraestrutura de TI (ou seja, Internet, intranet e website) e desenvolveu capacidades para facilitar uma GC eficaz.	
20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de GC da organização.	
21	Todo mundo tem acesso a um computador.	
22	Todo mundo tem acesso à Internet/intranet e um endereço de e-mail.	
23	Informações fornecidas no site/intranet são	

	atualizadas de forma regular.	
24	Intranet (uma rede ou similar) é usada como uma fonte importante de comunicação de toda a organização para apoiar a transferência de conhecimento ou compartilhamento de informações.	
SUBTOTAL CATEGORIA 4.0: TECNOLOGIA		

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 5.0: PROCESSOS DE CONHECIMENTO		Classificação
25	A organização possui processos sistemáticos para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento.	
26	A organização mantém um inventário de conhecimento que identifica e localizam ativos ou recursos de conhecimento de toda a organização.	
27	Conhecimento acumulado de tarefas ou projetos concluídos é documentado e compartilhado.	
28	Conhecimentos essenciais de empregados que deixam a organização são mantidos.	
29	As melhores práticas e lições aprendidas em toda a organização são organizadas, de modo que não há o reinventar constante e as duplicações de trabalho.	
30	Atividades de avaliação comparativa (<i>Benchmarking</i>) são realizadas dentro e fora da organização, cujos resultados são utilizados para melhorar o desempenho organizacional e criar novos conhecimentos.	
SUBTOTAL CATEGORIA 5.0: PROCESSOS DE CONHECIMENTO		

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 6.0: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO		Classificação
31	A organização articula e continuamente reforça os valores da aprendizagem e inovação.	

32	A organização se refere ao risco de tomar ou cometer erros como oportunidades de aprendizagem, desde que eles não sejam executados repetidamente.	
33	Equipes multifuncionais são organizadas para enfrentar os problemas/preocupações que atravessam as diferentes unidades da organização.	
34	As pessoas se sentem capacitadas e que suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização.	
35	Gestão está disposta a experimentar novos instrumentos e métodos.	
36	Os indivíduos são incentivados para trabalharem juntos e compartilhem informações.	
SUBTOTAL CATEGORIA 6.0: APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO		

CRITÉRIOS DE CATEGORIA 7.0: KM RESULTADOS		Classificação
37	A organização tem uma história (e mantém medidas) da implementação com êxito de outras iniciativas de mudança e GC.	
38	Ações estão em vigor para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas de conhecimento.	
39	A organização alcançou maior produtividade através da redução do tempo de ciclo, maiores economias de custos, maior eficácia, do uso mais eficiente dos recursos (incluindo o conhecimento), da melhoria da tomada de decisão e aumentou a velocidade de inovação.	
40	A organização aumentou a sua rentabilidade, como resultado de melhorias de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes.	
41	A organização tem melhorado a qualidade de seus produtos e/ou serviços como resultados da aplicação de conhecimentos para melhorar os processos de	

	negócios ou relacionamentos com os clientes.	
42	A organização tem mantido o seu crescimento como resultado de uma maior produtividade, maior rentabilidade e melhor produto de qualidade e serviços.	
SUBTOTAL CATEGORIA 7.0: KM RESULTADOS		

ANEXO B – CONCESSÃO DE REGISTRO**Diretoria de Contratos, Indicações Geográficas e Registros - DICIG**
Indicação Geográfica

EPI 2145 de 14/02/2012

Despacho

Código: 395

PEDIDO Nº: IG 201009 DATA DE DEPÓSITO: 18/08/2010

REQUERENTE: ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DA UVA E DO VINHO GOETHE

PAÍS: BRASIL

ESPÉCIE: INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA

APRESENTAÇÃO: NOMINATIVA

NATUREZA: DE PRODUTO

NOME DA ÁREA GEOGRÁFICA: VALES DA UVA GOETHE

DELIMITAÇÃO DA ÁREA GEOGRÁFICA:

LOCALIZADA ENTRE AS ENCOSTAS DA SERRA GERAL E O LITORAL SUL CATARINENSE NAS BACIAS DO RIO URUSSANGA E RIO TUBARÃO, COMPREENDENDO OS MUNICÍPIOS DE URUSSANGA, PEDRAS GRANDES, COCAL DO SUL, MORRO DA FUMAÇA, TREZE DE MAIO, ORLEANS, NOVA VENEZA E IÇARA NO ESTADO DE SANTA CATARINA.

PRODUTO:

VINHO BRANCO SECO, VINHO BRANCO SUAVE OU DEMI SÉC, VINHO LEVE BRANCO SECO, VINHO LEVE BRANCO SUAVE OU DEMI SÉC, VINHO ESPUMANTE BRUT, OU DEMI SÉC OBTIDOS PELO MÉTODO "CHAMPENOISE"; VINHO ESPUMANTE BRUT, OU DEMI SÉC OBTIDOS PELO MÉTODO "CHARMAT"; VINHO LICOROSO.

PROCURADOR: LUIZ OTÁVIO PIMENTEL

APRESENTAÇÃO NOMINATIVA: INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA DOS VALES DA UVA GOETHE

COMPLEMENTO:

Comunicação de **CONCESSÃO DE REGISTRO** de reconhecimento de Indicação Geográfica. O certificado de Registro estará à disposição do Titular na recepção do INPI. Poderá, a pedido, ser remetido a qualquer Delegacia/Representação do INPI/MDIC.