



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DÉBORA BARBOSA GUEDES DE OLIVEIRA VILAÇA

**ALINHAMENTO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E
ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NUMA
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

JOÃO PESSOA- PB

2011



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

CENTRO DE TECNOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DÉBORA BARBOSA GUEDES DE OLIVEIRA VILAÇA

ALINHAMENTO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção com concentração na área de Gestão da Produção, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, Campus I em João Pessoa.

Professora Orientadora: Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dra.

JOÃO PESSOA em PB
2011

ALINHAMENTO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dra.
(Orientadora)

Prof. Ricardo Moreira da Silva, Dr.
(Examinador Interno)

Prof. Josilene Aires Moreira, Dra.
(Examinadora Externa)



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Dedico este trabalho aos meus pais Maria Lucena Barbosa Guedes e David Guedes da Silva por terem me possibilitado a oportunidade à educação acadêmica e moral e por terem me ensinado a lutar com afinco e obstinação pelos meus objetivos. Aos meus irmãos Saul, Thiago, à minha cunhada Ângela, a meu sobrinho Gabriel e ao meu amado marido Eduardo que tanto tem me incentivado e auxiliado em meus objetivos profissionais e pessoais.

A Deus

Por todas as bênçãos que tem me proporcionado e acima de tudo por ter me fortalecido em mais este desafio.

À minha família

Pelo apoio contínuo em todos os meus projetos e em tudo que necessito.

Ao meu marido, Eduardo

Pelo companheirismo, atenção, carinho, paciência, amor, respeito, compreensão e por todos os momentos em que me incentivou com suas palavras de conforto e encorajamento ao longo da construção deste trabalho.

À minha orientadora e professora Maria de Lourdes

Pela dedicação, comprometimento, pelas suas preciosas orientações, por ter sido compreensiva e humana com minhas dificuldades pessoais e por ter me aconselhado devidamente em minha trajetória profissional. Não é à toa que a considero mais do que uma orientadora.

Aos professores Ricardo Moreira e sua Esposa Josilene

Pelas valiosas contribuições e recomendações que fizeram a este estudo.

Ao professor Luiz Bueno

Pelas suas valiosas orientações e explicações no âmbito da estatística.

A Roberta Santos

Pela grande força que me deu no processo de tabulação dos dados deste estudo

Aos meus colegas de curso

Pelos momentos maravilhosos de aprendizado que me proporcionaram dentro e fora da sala de aula e pelos momentos divertidos que tivemos juntos ao longo do nosso curso.

À secretaria do PPGE, Ana

Pela atenção, cordialidade e disponibilidade em me auxiliar sempre que precisei de sua ajuda.

A Glycério Malzac do Porto Digital

Pela atenção, cordialidade, gentileza e apoio constante que me dispensou e por ter me auxiliado no contato com a empresa pesquisada.

À empresa alvo deste estudo

Aos gestores que me concederam a oportunidade de realizar o estudo e a todos os funcionários que se dispuseram gentilmente a contribuir na coleta de dados.

À CAPES

Pela ajuda financeira concedida durante a realização deste estudo.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Pedi e se vos dará; buscai e achareis; batei à porta e se vos abrirá, porquanto quem pede recebe e quem procura acha, àquele que bata à porta, abrir-se-á.

Mateus, 7: 7

RESUMO

As organizações da atualidade têm se deparado cada vez mais com um ambiente altamente competitivo, globalizante, onde o processo de inovação constante tem cobrado delas um comportamento proativo e dinâmico, em que muitas vezes elas se vêem forçadas a se anteciparem às necessidades e desejos de seus clientes e em muitos casos até mesmos criar e alimentar essas necessidades e desejos. É dentro deste contexto que as práticas de gestão do conhecimento têm atraído a atenção de vários estudiosos e pesquisadores, uma vez que elas possibilitam o processo de transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, bem como possibilitam gerar, codificar e transferir o conhecimento, tornando-o uma vantagem competitiva sustentável. Somando a isso, têm-se também os estudos em torno da estratégia competitiva evidenciando a necessidade que as organizações apresentam em definir um comportamento estratégico adequado ao seu perfil e condizente com seu contexto competitivo. Com base nisso, este estudo traz em seu bojo a intenção de mostrar como estratégia competitiva e gestão do conhecimento podem estar alinhadas, sobretudo no que diz respeito à realidade de empresas atuantes no segmento das telecomunicações. Para tanto, seu objetivo central consiste em identificar o alinhamento entre a gestão do conhecimento e a estratégia competitiva numa empresa de Telecomunicações. Para alcançar este objetivo, foram utilizados dois modelos teóricos, um para investigar as práticas de Gestão do Conhecimento e sua relação com a estratégia competitiva e outro modelo para identificar a estratégia competitiva de diferenciação adotada pela organização. A utilização de ambos os modelos possibilitou a criação de um questionário fechado contendo 29 questões que foi aplicado a uma amostra de 205 profissionais, num universo de 253. Os resultados evidenciam que a organização pesquisada trabalha fundamentada nas condições capacitadoras do conhecimento, com ênfase na primeira condição capacitadora que é instilar a visão do conhecimento. Além disso, foi possível verificar que a empresa pesquisada trabalha com base em dois tipos de estratégias, a estratégia de diferenciação por preço e por publicidade. Para verificar o alinhamento entre o perfil estratégico da empresa vinculado ao modo como a mesma gerencia seu conhecimento, foi utilizado o teste de homogeneidade marginal que é adequado para testar a homogeneidade marginal em categorias multinominais e ordenadas. Através da utilização deste teste foi possível constatar que a empresa pesquisada atua mais fortemente na perspectiva estratégica de sobrevivência, cuja principal característica é o fato de que as organizações que atuam nessa perspectiva buscam assegurar sua rentabilidade no presente, acentuando os pontos fortes e atenuando os pontos fracos de sua atual base de recursos e conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, estratégia competitiva.

ABSTRACT

Organizations nowadays are faced increasingly with a highly competitive environment, globalization, where the process of constant innovation has charged them a proactive and dynamic behavior, in that they often find themselves forced to anticipate the needs and desires of their customers and many cases establishing and maintaining these in same needs and desires. It is within this context that the knowledge management practices have attracted the attention of several scholars and researchers, since they allow the transformation of individual knowledge into organizational knowledge, as well as possible to generate, codify and transfer knowledge, making it the sustainable competitive advantage. Adding to that, have also studies about the competitive strategy emphasizing the need that organizations have to define a strategic behavior to suit your profile and consistent with its competitive environment. On this basis, this study brings with it the intention to show how competitive strategy and knowledge management can be aligned, especially with regard to the reality of companies in the telecommunications segment. To this end, its the main objective is to identify the alignment between knowledge management and strategy in a competitive telecommunications company. To achieve this goal, we used two theoretical models, one to investigate the practices of knowledge management and its relationship to competitive strategy, and another model to identify the competitive strategy of differentiation adopted by the organization. The use of both models enabled the creation of a closed questionnaire containing 29 questions was applied to a sample of 205 professionals, out of 253. The results show that the organization researched work based on the enabling conditions of knowledge, with emphasis on the first condition enabling that vision is to instill knowledge. In addition, we found that the company researched work based on two types of strategies, the strategy of differentiation by price and advertising. To check the alignment between the company's strategic profile linked to the way it manages its knowledge, we used the marginal homogeneity test that is suitable for multinomial and sorted into categories. By using this test, we determined that the company studied operates more strongly in the strategic perspective of survival, whose main feature is the fact that organizations that work in this perspective seek to ensure their profitability in the present, emphasizing the strengths and addressing the weaknesses points of its current resource base and knowledge.

Keywords: knowledge management, competitive strategy

Figura 01: Os diferentes subsistemas que interagem na organização -----	29
Figura 02: Receitas intangíveis -----	31
Figura 03: Valor total de mercado de uma empresa: patrimônio visível e ativos intangíveis -----	34
Figura 04: Hierarquia da Geração do Conhecimento-----	37
Figura 05: Espiral do Conhecimento -----	40
Figura 06: Elementos Constitutivos da Gestão do Conhecimento -----	46
Figura 07: Planos e Dimensões da Gestão do Conhecimento -----	54
Figura 08: Modelo de Gestão do Conhecimento da KPMG Consulting -----	56
Figura 09: Modelo de Organização do Conhecimento -----	58
Figura 10: Patrimônio Intangível da Empresa -----	65
Figura 11: Elementos Fundamentais do Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento -----	66
Figura 12: Modelo de Gestão do Conhecimento de Rossato -----	67
Figura 13: Forças que governam a competição -----	71
Figura 14: Tipologias das Estratégias Genéricas de Mintzberg -----	80
Figura 15: O Ciclo de Adaptação Estratégica -----	88
Figura 16: Ciclo de Definição de Estratégia e Processo de Gestão do conhecimento -----	102
Figura 17: Matriz de Conhecimento Estratégico -----	103
Figura 18: Mapa contendo as regiões de atuação da empresa -----	131

Gráfico 1: Posse de bens e uso de serviços de telecomunicações por classe de rendimento mensal familiar -----	110
Gráfico 2: Conhecimento como fator decisivo para o sucesso profissional e empresarial -----	135
Gráfico 3: Conhecimentos obtidos através fontes externas -----	137
Gráfico 4: A empresa possibilita condições para a criação do conhecimento -----	139
Gráfico 5: Incentivo à formação de grupos para compartilhamento do conhecimento ----	141
Gráfico 6: Idéias e soluções nascem de reuniões -----	142
Gráfico 7: Esforço de gestores e supervisores em prol do compartilhamento do conhecimento -----	144
Gráfico 8: Estímulo ao compartilharem das informações através de meio virtual e presencial -----	145
Gráfico 9: Incentivo à busca de informações dentro e fora da organização -----	147
Gráfico 10: Parcerias com centros de pesquisa, incubadoras e universidades -----	148
Gráfico 11: Condições para o compartilhamento e difusão do conhecimento -----	149
Gráfico 12: Estratégia de Diferenciação por Preço -----	151
Gráfico 13: Estratégia de Diferenciação por Publicidade e Propaganda -----	153
Gráfico 14: Estratégia de Diferenciação por Suporte -----	155
Gráfico 15: Estratégia de Diferenciação por Qualidade -----	157
Gráfico 16: Estratégia de Diferenciação por Design -----	160
Gráfico 17: Foco em oferecer o que os concorrentes na atualidade não estão oferecendo -----	163
Gráfico 18 Foco em fortalecer a principal vantagem competitiva na atualidade -----	165
Gráfico 19: Foco na criação de novos conhecimentos para atingir a vantagem competitiva na atualidade -----	167
Gráfico 20: A capacidade de transferir conhecimento é essencial -----	168

Gráfico 21: A principal função do conhecimento é garantir a melhoria contínua -----170

Gráfico 22: Foco num diferencial competitivo que não seja imitado pelos concorrentes no futuro ----- 173

Gráfico 23: Foco em identificar fontes futuras de vantagem competitiva -----176

Gráfico 24: Foco na criação de novos conhecimentos para atingir a vantagem competitiva no futuro ----- 177

Gráfico 25: A capacidade de criar novos conhecimentos é essencial -----179

Gráfico 26: A principal função do conhecimento é garantir a inovação radical dos serviços -----180

Gráfico 27: Comparação do indicador Vantagem Competitiva entre as estratégias de avanço e sobrevivência ----- 182

Gráfico 28: Comparação do indicador Fontes de Vantagem Competitiva entre as estratégias de avanço e sobrevivência ----- 183

Gráfico 29: Comparação do indicador Papel do Conhecimento entre as estratégias de avanço e sobrevivência ----- 183

Gráfico 30: Comparação do indicador Importantes Processo do Conhecimento entre as estratégias de avanço e sobrevivência (questão 1) ----- 184

Gráfico 31: Comparação do indicador Importantes Processo do Conhecimento entre as estratégias de avanço e sobrevivência (questão 2) ----- 185

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Paradigma das Empresas na Era Industrial e Era do Conhecimento -----	27
Quadro 2: Tipos de Conhecimento -----	33
Quadro 3: Valor total de mercado de uma empresa:patrimônio visível e ativos intangíveis -----	34
Quadro 4: Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos -----	41
Quadro 5: Diferentes termos e significados aplicados a partir da idéia de alinhamento -----	95
Quadro 6: Referencial Estratégico para o Conhecimento -----	98
Quadro 7: Práticas de Gestão do Conhecimento fundamentadas na concepção de Von Krogh et al (2001) -----	121
Quadro 8: Caracterização das Estratégias Competitivas de Diferenciação segundo Mintzberg (2006) -----	122
Quadro 9: Identificação do alinhamento entre Gestão do Conhecimento e Estratégia Competitiva segundo Von Krogh et al (2001) -----	123
Quadro 10: Classificação do padrão de inovação entre as empresas -----	161
Quadro 11: Teste de Homogeneidade Marginal -----	187
Quadro 12: Condições capacitadoras do conhecimento -----	189
Quadro 13: Estratégias Competitivas -----	193
Quadro 14: Correlação entre Gestão do Conhecimento e Estratégia Competitivas ---	196
Quadro 15: Consecução dos Objetivos Geral e Específicos -----	202



LISTA DE SIGLAS

ANATEL ã Agência Reguladora de Telecomunicações

GC ã Gestão do Conhecimento

ONU ã Organização das Nações Unidas

SWOT ã Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

TI ã Tecnologia de Informação

TIC ã Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 ã INTRODUÇÃO AO ESTUDO -----	15
1.1 Definição da Situação Problema -----	15
1.2 Justificativa -----	20
1.3 Objetivos -----	22
1.3.1 Objetivo Geral -----	22
1.3.2 Objetivos Específicos -----	22
1.4 Estrutura do Trabalho -----	22
 CAPÍTULO 2 ã EIXO TEMÁTICO -----	 24
2.1 Da Sociedade Industrial à Sociedade do Conhecimento: contornos de uma nova civilização -----	24
2. 2 Organização do Conhecimento -----	28
2.3 Modelos de Gestão do Conhecimento -----	37
2.3.1 Modelo de Nonaka e Takeuchi -----	39
2.3.2 Modelo de Tannenbaum e Alliger -----	43
2.3.3 Modelo de Rastogi -----	44
2.3.4 Modelo de Probst, Raub e Romhardt -----	45
2.3.5 Modelo de Heisig, Mertins e Vorbeck -----	48
2.3.6 Modelo de Von Krogh, Ichijo e Nonaka -----	49
2.3.7 Modelo de Terra -----	53
2.3.8 Modelo de Tejedor e Aguirre -----	56
2.3.9 Modelo de Choo -----	57
2.3.10 Modelo Davenport e Prusak -----	59
2.3.11 Modelo de Wiig -----	63
2.3.12 Modelo de Rossato -----	65
2.4 Estratégia Competitiva -----	69
2.4.1 Estratégia Competitiva na Concepção de Michel Porter -----	70
2.4.2 Estratégia Competitiva na Concepção de Freeman e Soete -----	75
2.4.3 Estratégia Competitiva na Concepção de Mintzberg -----	78
2.4.4 Estratégia Competitiva na Concepção de Ansoff -----	82
2.4.5 Estratégia Competitiva na Concepção de Miles e Snow -----	87

Competitiva e Gestão do Conhecimento -----	93
2.6 A Importância das Telecomunicações enquanto Suporte às Organizações do Conhecimento -----	105
2.7 Considerações Finais sobre o Capítulo -----	111
CAPÍTULO 3 ã METODOLOGIA -----	115
3.1 Natureza da Pesquisa -----	115
3.2 Caracterização da Pesquisa -----	116
3.3 Área da Pesquisa -----	117
3.3.1 Estudo de Caso -----	118
3.4 Sujeitos da Pesquisa -----	119
3.5 Técnica Metodológica -----	119
3.5.1 Delimitação das variáveis -----	119
3.6 Tratamento e análise dos dados -----	124
CAPÍTULO 4 ã DISCUSSÃO DOS RESULTADOS -----	126
4.1 Caracterização da Empresa -----	126
4.1.1 Do início de suas atividades -----	126
4.1.2 A empresa na atualidade -----	130
4.2 Perfil dos participantes da pesquisa -----	134
4.3 Práticas de Gestão do Conhecimento -----	134
4.4 Estratégias Competitivas -----	150
4.5 Correlação entre Gestão do Conhecimento e Estratégia Competitiva -----	162
4.6 Comparação entre os resultados das Estratégias de Sobrevivência e Avanço -----	181
4.7 Considerações finais sobre o capítulo -----	189
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS -----	199
5.1 Conclusões -----	199
5.2 Sugestões para novas pesquisas -----	203
REFERÊNCIAS -----	205

Este capítulo tem como finalidade realizar uma breve apresentação em torno do tema de pesquisa, bem como identificar o problema a ser investigado neste estudo. Para tanto, o mesmo se encontra dividido em três partes, de modo que a primeira aborda o delineamento dos principais fatores que culminam com a problemática deste estudo; a segunda traz as razões que justificam a necessidade deste estudo e a terceira apresenta os objetivos que o norteiam.

1.1 Definição da Situação Problema

As organizações da atualidade têm se deparado cada vez mais com um cenário altamente competitivo, marcado por intensas e profundas transformações, tanto no que diz respeito à influência de novas tecnologias, como no que diz respeito a mudanças decorrentes das esferas política, econômica e sócio-cultural. Essas transformações invariavelmente forçam as organizações a se reinventarem, ou ainda a se re-adaptarem a um novo ambiente, onde a mudança e a instabilidade são ameaças constantes. Trata-se de um cenário competitivo, no qual os melhores resultados são extraídos daquelas empresas que conseguem acompanhar a lógica da inovação e do aprendizado contínuo.

Conforme Terra (2004), neste novo cenário o recurso conhecimento está desempenhando um papel preponderante para o desenvolvimento econômico-social. O conhecimento pode ser rapidamente transferível a um custo de produção muito baixo, o que o torna o recurso mais rentável quando bem explorado e aplicado. Ele se encontra em sua forma mais preciosa na cabeça das pessoas, mas também, transformado e explicitado em documentos, conteúdos, processos, patentes e nas melhores práticas documentadas.

É dentro deste contexto que se estabelece a Era da Informação, onde o conhecimento, as habilidades e as competências profissionais se sobrepujam ao tecnicismo, burocratismo e formalismo tão característicos da Era Industrial. Essa discrepância notável presente entre estes dois momentos históricos, a Era da Informação e a Era Industrial, revela o surgimento de um novo e irreversível *modus operandi*, no qual a informação, o conhecimento e a capacidade de gerenciá-los tornam as organizações mais competitivas e capazes de sobreviver aos constantes desafios impostos pela concorrência (RAMOS, 1989).

Acerca deste novo contexto das organizações e do processo de gerenciamento do conhecimento, Lévy (1998, p. 115) destaca:

ambiente, a sobrevivência das empresas e dos indivíduos para prosperar e se desenvolver são conferidas pela ótima gestão do conhecimento, seja de ordem técnica, científica, da ordem de comunicação, ou da relação ética com o outro.

O conhecimento assume então uma posição de destaque no ambiente organizacional. Saber gerenciá-lo e torná-lo requisito essencial para o processo decisório e delineamento estratégico tornou-se uma necessidade para grande parte das organizações que se encontram verdadeiramente empenhadas em se tornarem referência em seu ambiente competitivo. Esse cenário revela uma nova forma de organização da sociedade: a Sociedade do Conhecimento (DRUCKER, 1999).

Fialho et al. (2006) descrevem a Sociedade do Conhecimento como sendo uma sociedade caracterizada por exigir o aperfeiçoamento da competência tecnológica e organizacional das empresas, por meio da capacidade de absorver e transformar as informações em conhecimento. De acordo com estes autores, a Sociedade do Conhecimento traz consigo mudanças estruturais na economia, nas organizações e no conceito do trabalhador.

Acerca da mudança na economia, Fialho *et al* (2006, p. 116) acrescentam que:

Na economia da Era do Conhecimento, o conhecimento se estabelece como uma nova fonte de riqueza, e não mais os recursos naturais, mão-de-obra ou capital. Ao contrário dos recursos naturais, o conhecimento além de não ser um produto escasso, cresce quando é compartilhado. Desta forma, numa Economia do Conhecimento os recursos são ilimitados.

Quanto às mudanças nas organizações, os referidos autores afirmam que para a identificação da essência de uma organização do conhecimento é necessário separar o intangível do tangível. Neste sentido, Terra (2000) defende que os ativos intangíveis dizem respeito aos recursos humanos de uma organização e o desenvolvimento destes ativos corresponde a um dos maiores objetivos da nova gestão empresarial. Na sociedade do conhecimento, os ativos mais valiosos são representados pelo conhecimento e competência dos funcionários, sendo estes ativos mais valiosos até do que aqueles relativos aos bens de capital pertencentes à organização.

No tocante às mudanças no conceito do trabalhador, Fialho *et al* (2001, p.120) afirmam:

O novo Trabalhador do Conhecimento converte informações em conhecimento, utilizando suas competências, contando com o auxílio de fornecedores de informações ou de conhecimento especializado.

O novo profissional do conhecimento se revela, pois como um elemento chave responsável pelo processo de elaboração e manutenção do todo informacional da organização. Isso o torna peça fundamental para o processo de alavancagem competitiva das organizações, uma vez que o mesmo detém o ativo intangível mais valioso deste novo contexto: o conhecimento.

Seguindo esta idéia, Drucker (1997) destaca que os trabalhadores do conhecimento desempenham um papel central nessa nova configuração das organizações. Somente através do conhecimento as empresas podem inovar, mantendo-se vivas, ativas e competitivas. Neste espaço, o trabalhador do conhecimento teria como matéria-prima a informação, sendo o conhecimento o produto final.

O maior desafio de grande parte das organizações que lidam com a gestão do conhecimento é justamente tornar seu conhecimento uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, possibilitar que o seu conhecimento se torne um fator de competitividade em qualquer época de sua existência.

Apesar de sua indiscutível importância no contexto atual, o conhecimento por si só não garante às organizações a capacidade de se tornarem competitivas. Ele precisa ser bem gerenciado e acima de tudo transformado num diferencial estratégico capaz de potencializar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos da organização. Assim, a Gestão do Conhecimento serve de apoio ou suporte à mentalidade estratégica adotada pela empresa, isto é, a estratégia competitiva adotada está intimamente relacionada ao modo como a organização trata e gerencia suas informações e consequentemente seu conhecimento.

Aqui entra a importância de se utilizar o conhecimento como um diferencial estratégico, ou ainda como recurso capaz de viabilizar ou efetivar as estratégias competitivas da organização.

Conforme Oliveira (2009), para que o conhecimento se transforme em estratégia competitiva, faz-se necessário todo um procedimento de análise interna e externa da organização. A esse processo de análise interna e externa, encontra-se associada à análise SWOT, sigla designada dos termos em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* cujo significado refere-se respectivamente a forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, ou seja, relativas ao ambiente interno - e oportunidades e ameaças referentes ao ambiente externo (WRIGHT, et al, 2010).

No ambiente interno, encontram-se as forças e fraquezas, ou ainda suas potencialidades e deficiências conhecidas ou desconhecidas e que se configuram como importantes elementos de análise de sua capacidade de resposta às pressões do ambiente externo. No tocante ao

idades e ameaças, ou seja, os nichos de mercados ainda não explorados, bem como o potencial competitivo dos concorrentes que quando totalmente desconhecido e ignorado representa um grave risco de sucumbência para a organização.

A análise desses quatro fatores possibilita à organização uma visão ampla de seu potencial estratégico, bem como do ambiente em que a mesma se encontra inserida. Para que essa análise se efetive, a organização necessita gerenciar eficientemente as informações advindas de ambos os ambientes, de modo que ao serem identificados os pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças, torna-se possível à organização determinar a postura competitiva mais adequada ao seu perfil estratégico.

A postura competitiva, segundo Fahey (1994), define como uma organização se diferencia dos concorrentes atuais e futuros aos olhos e entendimento dos consumidores. É a diferenciação embutida pela empresa em um produto que determina a escolha do consumidor por aquele produto.

Essa diferenciação, para Fahey (1994), pode se apresentar em diversas dimensões, como amplitude da linha de produtos, características do produto, funcionalidade, qualidade dos serviços, disponibilidade, imagem e reputação, vendas e preço.

A questão principal é determinar qual será o foco de atuação da empresa, quais consumidores ela pretende atender, como se dará sua participação na indústria e qual a melhor estratégia para que essa empresa consiga obter o melhor desempenho no segmento em que atua.

Para isso, é importante que a organização tenha profundo conhecimento a respeito de si própria, da indústria em que está atuando, dos seus concorrentes, de seu ambiente e da dinâmica que envolve todos esses elementos. Tendo isso em vista, a organização poderá determinar qual será a estratégia competitiva mais adequada para seu sucesso.

Partindo deste contexto, o conhecimento organizacional assume um papel fundamental na definição do perfil competitivo das organizações. É através dele que as organizações conseguem ampliar sua vantagem competitiva e torná-la sustentável.

Por este motivo, os estudos em torno do conhecimento organizacional têm se multiplicado de forma exponencial, revelando o quanto esta temática tem despertado o interesse de profissionais e pesquisadores que desejam compreender com mais profundidade a importância e efetividade deste elemento para o sucesso das organizações.

Conforme salientam Vahedi & Irani (2011), o fato do conhecimento organizacional cada vez mais estar ganhando atenção de estudiosos e pesquisadores está diretamente relacionado à necessidade que as organizações da atualidade possuem em saber gerenciá-lo e

iente estratégico, tonando-o em recurso a favor de seu potencial competitivo.

Assim, saber gerenciar o conhecimento e transformá-lo em vantagem competitiva tem se tornado uma preocupação de grande parte das organizações, sobretudo daquelas que atuam diretamente no âmbito da Tecnologia, uma vez que estas empresas vivem num contexto de intensas transformações decorrentes da contínua inovação e do desenvolvimento tecnológico entre seus competidores.

Neste sentido, pode-se afirmar que as empresas atuantes no segmento das telecomunicações situam-se num ambiente, onde a necessidade pela gestão do conhecimento, ou ainda o estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável tornam-se questão de sobrevivência, fazendo com que grande parte dessas organizações busque cada vez mais ampliar o *know how* de seus profissionais, transformando-o numa vantagem competitiva sustentável. É neste contexto em que se encontram as empresas que fazem parte do Porto Digital da cidade de Recife ã PE.

O Porto Digital do Recife surgiu em face da necessidade de inovação que se consolidou no estado de Pernambuco nas últimas décadas. Ele consiste num projeto de desenvolvimento econômico que agrega investimentos públicos, iniciativa privada e universidades, compondo um sistema local de inovação que conta, atualmente, 130 instituições. Dentre estas instituições vinculadas ao Porto Digital se destacam como maioria aquelas do ramo de Tecnologia de Informação e Comunicação ã TIC, sendo a organização alvo deste estudo a única empresa atuante no segmento de Telecomunicações vinculada ao Porto Digital.

O processo de vinculação dessas empresas ao Porto Digital ocorre inicialmente quando essas procuram o apoio da instituição, preenchem o denominado Formulário de Embarque e a partir de então ficam inseridas no banco de dados da instituição.

Territorialmente, o Porto Digital está situado no sítio histórico do Bairro do Recife, acrescentando ao projeto a componente de revitalização urbana. O bairro possui infraestrutura adequada para a instalação de empresas de TIC por dispor de excelente estrutura de serviços e de telecomunicações. Em 100 hectares, são 8 Km de fibra ótica instalados e 26Km de dutos, tornando a região uma das mais modernas do país. Além da revitalização da infraestrutura urbana e tecnológica, políticas setoriais adequadas e um conjunto de ferramentas complementam os projetos estruturadores do Porto Digital.

Dentre os benefícios relativos às empresas vinculadas ao Porto Digital do Recife, se encontram: redução de 60% no ISS na Prefeitura do Recife; utilização do Centro de

estrutura de telecomunicações, centro de videoconferência, entre outros espaços; desconto no uso do Centro de eventos do Porto Digital; incorporação de informações da empresa ao diretório de empresas do site do Porto Digital; publicação de notícias da empresa pela assessoria de comunicação do Porto Digital, direito de uso da marca do Porto Digital, dentre outros benefícios.

Diante dos aspectos acima abordados, da importância de ampliar o leque de discussões em torno da gestão do conhecimento e sua relação com a estratégia empresarial, bem como diante da necessidade de compreender com mais precisão o ambiente da referida empresa atuante no âmbito das Telecomunicações, onde a pressão por inovação e competitividade se faz cada vez mais intensa, convém o seguinte questionamento:

Como se dá o alinhamento entre Gestão do Conhecimento e Estratégia Competitiva numa empresa atuante no segmento de Telecomunicações?

1.2 Justificativa

Destacar-se num mercado altamente competitivo, globalizante e turbulento tem sido uma tarefa difícil para grande parte das empresas. O processo de inovação constante tem cobrado das organizações um comportamento proativo e dinâmico, de modo que estas precisam se antecipar às necessidades e desejos de seus clientes e em muitos casos até mesmos criar e alimentar essas necessidades e desejos.

É dentro deste contexto que as práticas de gestão do conhecimento têm atraído a atenção de grande parte das organizações, já que as mesmas possibilitam o processo de transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, bem como possibilitam gerar, codificar e transferir o conhecimento, tornando-o uma vantagem competitiva sustentável.

Dentro desta ótica, as organizações podem ser vistas como um repositório de conhecimento, no qual a informação é codificada e disponibilizada para a aplicação. Corroborando com esta idéia tem-se o seguinte pensamento de Fleury e Oliveira Jr. (2008, p.131):

O que vai determinar o sucesso da empresa é sua eficiência nesse processo de transformação do conhecimento existente no plano das idéias para o conhecimento aplicado no plano das ações, em comparação com a eficiência de outras empresas.

ade de que as organizações aprendam a transformar o conhecimento individual numa propriedade coletiva, ou seja, de tornar aplicável ou ainda tangível todo o potencial e talento adquirido por seus profissionais ao longo de suas experiências no ambiente organizacional. Todo esse processo de transformação do conhecimento visa descobrir as formas pelas quais o conhecimento organizacional pode ser disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa.

Diante destes aspectos, verifica-se que a crescente importância da gestão do conhecimento, enquanto ferramenta gerencial de cunho competitivo, não tem atraído apenas a atenção de gestores, mas, sobretudo de estudiosos e pesquisadores, de modo que tem se intensificado o número de publicações, pesquisas e trabalhos acerca deste assunto, o que consequentemente tem trazido à tona uma infinidade de discussões sobre esse tema no meio acadêmico.

Grande parte dessas discussões demonstra o quanto a gestão do conhecimento é capaz de contribuir para o aprimoramento do potencial competitivo das organizações, otimizando sua capacidade em responder com agilidade e assertividade as pressões exercidas pelo ambiente competitivo.

Além desses aspectos, a gestão do conhecimento encontra-se diretamente atrelada à estratégia competitiva e neste sentido ambas se complementam e funcionam como elementos impulsionadores do sucesso empresarial. Estudá-las, compreendê-las e perceber como ocorre o alinhamento entre ambas torna-se essencial, haja vista o caráter de intimidade entre elas existente.

Este estudo traz em seu bojo a intenção de mostrar como estratégia competitiva e gestão do conhecimento podem estar alinhadas, sobretudo no que diz respeito à realidade de empresas atuantes no segmento das telecomunicações.

Sabe-se que o âmbito das telecomunicações reúne organizações que atuam tipicamente com foco no processo de inovação, sendo esta a bandeira de ordem deste segmento. Sabe-se também que o elemento chave do processo de inovação é o conhecimento, haja vista que este impulsiona e gera condições para que a mesma ocorra.

Analisando por este prisma, compreende-se que inovação, conhecimento, estratégia e competição são figuras centrais no cenário das empresas de telecomunicações e relacioná-las torna-se essencial para a compreensão deste cenário, bem como das organizações que o constituem.

Acerca deste estudo, pode-se afirmar que o mesmo poderá representar mais uma contribuição no âmbito das discussões em torno da gestão do conhecimento e sua relação com

a crescente importância de ambos os temas não apenas para o ambiente acadêmico, mas, sobretudo para o ambiente corporativo.

Logo, pretende-se que o mesmo contribua para o alargamento das discussões em torno gestão do conhecimento, evidenciando sua relação direta com a estratégia competitiva, bem como promovendo uma reflexão em torno de como o alinhamento entre ambas corrobora para a alavancagem competitiva das organizações que atuam diretamente no segmento da das telecomunicações.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar o alinhamento entre a gestão do conhecimento e a estratégia competitiva numa empresa atuante no segmento de Telecomunicações.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar as práticas de gestão do conhecimento adotadas pela empresa pesquisada;
- Identificar o tipo de estratégia competitiva adotado pela empresa;
- Investigar o perfil estratégico da organização estudada aliado aos aspectos de gestão do conhecimento.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este relatório encontra-se dividido em cinco capítulos, de modo que a introdução, justificativa e objetivos compõem o primeiro capítulo. O segundo capítulo corresponde ao Eixo Temático, onde se encontram os temas relativos à revisão de literatura deste estudo, levando em conta os seguintes pontos: Sociedade do Conhecimento; Organização do Conhecimento e os Modelos da Gestão do Conhecimento; Estratégia Competitiva; Alinhamento entre Estratégia Competitiva e Gestão do Conhecimento, propondo reflexão em torno da inter-relação entre estes dois temas e por fim, uma seção que fará um breve recorte acerca da importância das telecomunicações enquanto suporte às organizações do conhecimento.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

os aspectos metodológicos deste estudo, onde se descreve o tipo de pesquisa a ser abordado, o instrumental adotado para o procedimento de coleta de dados, bem como o procedimento relativo ao tratamento e análise dos dados. O quarto capítulo esboçará a Descrição e Análise dos Resultados, onde serão expostos os dados referentes à empresa pesquisada, evidenciando, sobretudo o alcance dos objetivos propostos neste estudo. O quinto e último capítulo apresentará as considerações finais deste trabalho.

Este capítulo faz um recorte em torno dos pontos relevantes para a composição deste estudo. Ele se encontra subdividido em cinco pontos, de modo que o primeiro traça o percurso histórico entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento. O segundo ponto elenca elementos relativos à Organização do Conhecimento, evidenciando como se comportam as organizações que se fundamentam no conhecimento como recurso gerador de vantagem empresarial. No terceiro ponto destacam-se os principais conceitos e teorias em torno da gestão do conhecimento, levando em consideração as necessidades e peculiaridades deste estudo. O quarto ponto evidencia a Estratégia Competitiva, onde são propostas as concepções teóricas de alguns autores e traçadas algumas tipologias de estratégias, cuja função é refletir em torno de como se pode estudar o comportamento estratégico das organizações, levando em conta seu contexto de mercado. No quinto ponto são traçados aspectos que alinham a Estratégia Competitiva e a Gestão do Conhecimento, propondo um elo entre ambas e evidenciando o quanto uma se encontra diretamente vinculada à outra. O sexto ponto propõe uma reflexão em torno da importância das telecomunicações enquanto suporte às organizações do conhecimento, evidenciando o quanto as empresas que atuam nesse segmento necessitam do conhecimento enquanto ferramenta geradora de vantagem competitiva.

2.1 Da Sociedade Industrial à Sociedade do Conhecimento: contornos de uma nova civilização

O percurso entre a Sociedade Industrial e a Sociedade do Conhecimento indica um caminho marcado por inúmeras e profundas mudanças, sobretudo no que se refere ao ambiente das organizações. Objetivando percorrer este caminho, bem como evidenciar os fatores que criaram as bases para o surgimento desse novo modo de organização social, serão evidenciados alguns momentos históricos que marcaram a passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento.

A princípio, é necessário destacar o papel da Revolução Industrial (século XVIII) enquanto um marco no desenvolvimento de um novo modelo de organização da força de trabalho. Ela provoca a transformação da sociedade agrária, até então predominante, em uma

tecnologia, indústria e ambiente urbano, conforme aponta

Fialho et al (2006).

De acordo com Tigre (2006), a Sociedade Industrial constitui um divisor de águas na história econômica do ocidente, dados seus impactos sobre o crescimento da produtividade. Este mesmo autor afirma que desde meados do século XVIII observam-se sucessivas ondas de inovação obtidas por meio da introdução de máquinas e equipamentos, de novas formas de organização da produção e do desenvolvimento de novas fontes de materiais e energias.

Todas essas transformações oriundas da Revolução Industrial incentivaram o desenvolvimento do modo de produção capitalista, que tendo ganhando impulso com a Revolução Industrial pôde se fortalecer e se consolidar enquanto novo paradigma de produção.

Conforme Drucker (1997), a sociedade capitalista, fruto desse processo de Revolução Industrial, se redefine enquanto cenário de intensas transformações, sobretudo no que diz respeito às novas formas de organização do trabalho.

Acerca deste aspecto, tem-se a necessidade de produção em larga escala que marca a sociedade industrial, mantendo a primazia do capital, em detrimento de vários elementos, dentre eles o trabalhador, bem como o valor de sua força de trabalho. Isso indica que na sociedade industrial, o componente humano figurava como mais um insumo do processo de produção, um recurso a ser utilizado - ou subutilizado - para o cumprimento dos objetivos da mais valia (POCHMANN, 2006).

Como uma das prerrogativas da sociedade industrial era exatamente a produção de bens em larga escala, então o processo de automação do ambiente industrial, que conseguia reduzir drasticamente os custos com mão-de-obra e aumentar a produtividade, se tornou uma tendência natural de grande parte das empresas de manufatura.

O processo de automação pode ser entendido como fruto do desenvolvimento tecnológico que é responsável não apenas pela redefinição do modo de produção capitalista, mas, sobretudo pelas intensas mudanças nas relações trabalhistas, onde o capital perde a primazia para a informação e gera um novo ambiente de trabalho (DANTAS, 2002).

É neste contexto que surge a Era pós-industrial ou Era da informação. Nela, diferentemente da Era Industrial, o foco não está apenas na produção de bens materiais em larga escala, mas na produção bens imateriais (serviço, informação, estética). É dentro desse novo modo de organização que o conhecimento assume o status de ativo mais importante no ambiente das organizações (DRUCKER, 1995).

Conhecimento. Nela, as organizações devem se posicionar de forma a analisar estrategicamente o conhecimento a nível interno e externo, ou seja, devem ser capazes de identificar, recuperar, analisar, disseminar e usar o conhecimento relevante para a tomada de decisão.

Neste sentido, torna-se essencial criar formas de coexistência entre a cultura da organização e o processo de aprendizagem e transformação dessa organização, levando em conta que tanto quanto outros fatores, a cultura organizacional tem um papel preponderante na sua capacidade de aprendizagem, já que esta tanto pode figurar como um elemento facilitador da mudança e conseqüentemente da aprendizagem, como também pode figurar como um elemento impeditivo, ou ainda, capaz de entravar esse processo (MORGAN, 2002).

Dentro desse contexto, o fator humano exerce um importante papel, pois é através das pessoas que as organizações encontram meios de atingir seus objetivos. Deste modo, por mais que as organizações invistam na inovação de seus recursos e modelos de gestão, sem a motivação e o empenho de seus profissionais torna-se difícil assumir uma posição de competitividade em seu ambiente.

Isto indica que o elemento humano, na sociedade do conhecimento, atua como um dos mais valiosos e importantes ativos da organização. Saber administrar, capacitar e manter uma equipe de profissionais significa atuar numa perspectiva de competitividade sustentável, ou seja, na Era do Conhecimento saber gerenciar pessoas é um imperativo da sobrevivência e do sucesso organizacional.

Corroborando com essa visão, tem-se o pensamento de Sveiby (1998, p. 67) que afirma:

ÓA administração bem sucedida de uma organização do conhecimento sempre ocorre por intermédio de uma combinação entre mudanças tecnológicas e comportamentais. Sem um conjunto de Trabalhadores do Conhecimento motivados, os melhores projetos de inovação falharão no desempenho de suas atividades. O sucesso da comunicação não está fundamentado nas máquinas e sim nas pessoas.ô

Assim, a Sociedade do Conhecimento traz consigo uma nova ordem de organização do trabalho, na qual o conhecimento torna-se tão valioso quanto qualquer outro fator de produção. Pode-se observar em todos os setores, que as organizações bem sucedidas são aquelas que têm as melhores informações ou utilizam de forma mais eficaz seu conhecimento (TERRA, 2000).

Todo esse complexo sistema de organização do trabalho, bem como essa nova forma de gerenciamento do ambiente organizacional, onde o conhecimento e seus detentores

ie, configura uma realidade bastante diversa daquela observada na Sociedade Industrial.

A essa mudança de paradigma decorrente da passagem da Era Industrial para a Era do Conhecimento, encontra-se associado um conjunto de fatores que quando postos em comparação evidenciam de forma notória as discrepâncias existentes entre ambos os paradigmas. Essas discrepâncias podem ser visualizadas a seguir, onde se pode identificar um quadro-resumo adaptado de Sveiby (1998, pg.46):

Quadro 01: Paradigma das Empresas na Era Industrial e Era do Conhecimento

Paradigmas das Empresas na Era Industrial e do Conhecimento		
Item	Era Industrial	Era do Conhecimento
<i>Pessoas</i>	Geradores de custos ou recursos.	Geradores de receita.
<i>Fonte do Poder dos Gerentes</i>	Nível Hierárquico na organização.	Nível de conhecimento.
<i>Luta de Poder</i>	Operários X Capitalistas.	Trabalhadores do conhecimento X gerentes.
<i>Informação</i>	Instrumento de controle.	Ferramentas para comunicação.
<i>Produção</i>	Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis.	Trabalhadores convertendo conhecimento em estruturas tangíveis.
<i>Gargalos da Produção</i>	Capital financeiro e habilidades humanas.	Tempo e conhecimento.
<i>Fluxo de Produção</i>	Direcionados pelas máquinas, seqüencial.	Direcionado pela idéias, caótico.
<i>Conhecimento</i>	Apenas mais uma ferramenta ou recurso.	O foco no negócio.
<i>Propósito aprendido</i>	Aplicação de novas ferramentas.	Criação de novos ativos.
<i>Valores de mercado</i>	Decorrentes, em grande parte dos ativos tangíveis.	Decorrentes, em grande parte, dos ativos intangíveis.

Fonte: (SVEYBY, 1998)

Notadamente, o quadro acima revela um paradoxo entre a Era Industrial e a Era do Conhecimento. Esse paradoxo indica uma realidade irreversível, na medida em que demonstra a atuação de uma nova forma de capital a ser explorada: o capital intelectual. Este constitui em basicamente dois elementos de fundamental importância: as pessoas e o conhecimento que as mesmas detém.

Além do capital intelectual se encontrar efetivamente no conhecimento dos funcionários, o mesmo também está associado à capacidade da organização de aprender e inovar coletivamente, bem como de usar conhecimento internos e externos em múltiplos contextos e lugares, oferecendo produtos e serviços de alto valor agregado e intensivos em conhecimento (TERRA, 2000).

Conhecimento está diretamente associado à informação que, quando devidamente interpretada, serve de base para a tomada de decisão. A interpretação da informação fornece a previsibilidade a determinado acontecimento, bem como possibilita ao gestor identificar a forma mais viável de reagir frente às pressões exercidas pelo seu ambiente, isto é, o conhecimento bem gerenciado a nível organizacional possibilita à empresa a capacidade de reagir com rapidez e assertividade em seu ambiente competitivo.

Tendo como base as informações acima, pode-se entender que a Era do Conhecimento representa um momento em que as organizações compreendem que o gerenciamento adequado de seu capital intelectual, bem como a habilidade em transformar informação em conhecimento garante-lhes não apenas sua sobrevivência, mas, sobretudo a capacidade de manter uma vantagem competitiva sustentável frente às pressões exercidas pelos concorrentes.

Tomando como base a ascensão da sociedade do conhecimento e as diversas mudanças decorrentes de novo modo de organização social, surgem as Organizações do Conhecimento, tema que será abordado na sessão seguinte.

2.2 A Organização do Conhecimento

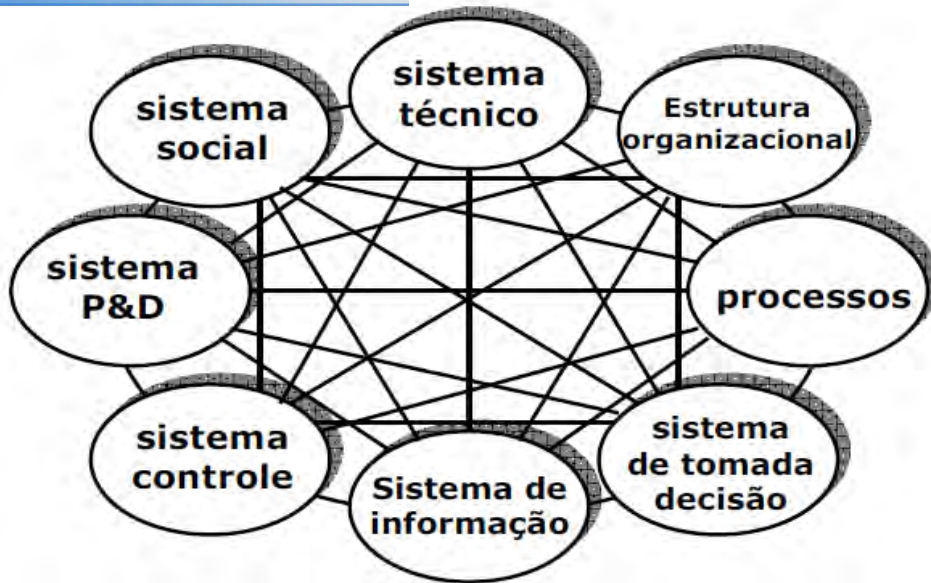
Antes de definir Organização do Conhecimento faz-se necessário a definição de outros elementos que se encontram diretamente relacionados à idéia de organização.

De um modo geral, a organização pode ser compreendida como um conjunto dos processos que permitem o alcance de um objetivo em um determinado sistema de produção (SLACK et. al, 2010).

Numa outra visão, Batalha (2008, p.185) define organização como ó...um grupo de pessoas que agem em conjunto para atingir um objetivo comum. A esse processo de agir em conjunto encontra-se diretamente associada a Teoria Geral de Sistemas ou Abordagem Sistêmica.

De acordo com Maximiano (2010), a Teoria Geral de Sistemas aborda a organização como um todo sistêmico, cuja interdependência das partes se constitui um todo sinérgico (em que o todo é qualitativamente superior à soma das partes), orientado para determinados propósitos ou fins. Esta concepção pode ser apresentada de forma esquemática através da figura abaixo que relaciona os mais diversos tipos de subsistemas relativos à realidade organizacional.

stemas que interagem na organização



Fonte: Adaptado de Maximiano (2010, p.312)

A interdependência dos subsistemas está diretamente vinculada à necessidade de troca de informações entre os mesmos. Deste modo, a comunicação tem um papel fundamental dentro de um sistema organizacional. É através dela que o sistema consegue se alimentar e se manter vivo em seu ambiente. Além disso, a comunicação garante a coesão, na medida em que liga as diferentes partes do sistema (DIAS, 2010).

É importante destacar que a inter-relação entre as partes de um sistema ocorre em virtude da necessidade que o mesmo apresenta em formar e transformar o conhecimento. Logo, percebe-se uma triangulação entre os constructos sistema, comunicação e conhecimento. Essa triangulação ocorre na medida em que a comunicação cria e reforça os sistemas de conhecimento, decorrentes das inter-relações entre indivíduos e grupos. Assim, o conhecimento organizacional é fruto do processo de comunicação que ocorre entre as partes de um sistema.

De acordo com Starkey (1997), enquanto mais coeso e arrojado o processo de comunicação entre as partes de um sistema, maior a sua capacidade de reagir de forma rápida e assertiva às pressões advindas de seu ambiente.

É com base neste pensamento que surge a concepção de organização do conhecimento, bem como as mais diversas definições em seu entorno. Dentre estas definições, pode-se citar a contribuição de alguns autores e teóricos a exemplo de Senge (1990); Nonaka & Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Stewart (1998), Choo (2006) e Davenport e Prusak (1998).

zações do conhecimento são aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Neste sentido, Senge (2009) estabeleceu uma metodologia através da qual as organizações seguem um modelo fundamentado em cinco disciplinas básicas necessárias para o processo de aprendizagem organizacional:

1. **Domínio Pessoal:** consiste no fato de que o indivíduo aprende a esclarecer e aprofundar continuamente seu objetivo pessoal, analisando a realidade de maneira objetiva, verificando como as ações individuais afetam o mundo ao redor;
2. **Modelos Mentais:** consiste em conhecer e examinar as idéias enraizadas que mais influenciam a percepção e as atitudes pessoais;
3. **Objetivo Comum:** consiste em buscar imagens do futuro que promovam um englobamento verdadeiro;
4. **Aprendizado em Grupo:** indica que a organização só tem capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender também. Esse aprendizado permite que as pessoas enxerguem além dos limites de suas perspectivas pessoais;
5. **Raciocínio Sistêmico:** corresponde à estrutura conceitual que permite ver o todo, as inter-relações em lugar de coisas estanques.

Senge (2009) considera que tais disciplinas são programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional visando à obtenção das capacidades organizacionais fundamentais da organização.

Além disso, esse modelo proposto por Senge (2009) preconiza duas formas de aprendizagem para as organizações: a aprendizagem adaptativa e a aprendizagem generativa. A aprendizagem adaptativa se restringe à adaptação da organização ao seu ambiente, ou seja, seria aquele aprendizado que ocorre dentro dos limites que refletem a interpretação da organização sobre o ambiente e sobre si mesma. Já a aprendizagem generativa é caracterizada pela habilidade criadora, pelas habilidades de adquirir e transferir conhecimento e pela capacidade de modificar o comportamento.

aprendizagem generativa encontra-se vinculada à concepção de Nonaka e Takeuchi (1997). Para estes autores, as organizações do Conhecimento são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminando-os por toda organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos. Eles afirmam que a organização do conhecimento possui uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado, continuamente estimulando-o, criando um clima no qual seus membros são encorajados a aprender e se desenvolver.

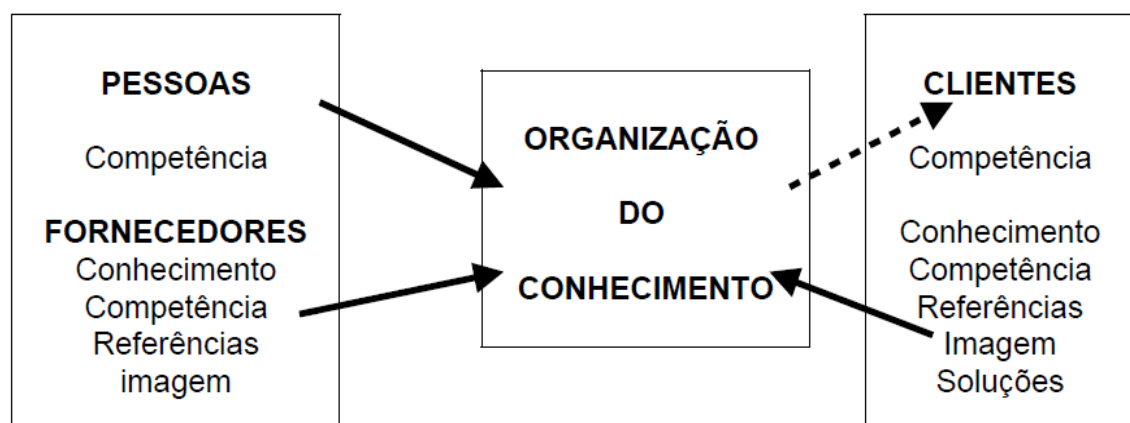
Esse é um ponto chave, capaz de reunir as visões de Nonaka, Takeuchi e Senge, a necessidade de uma cultura de aprendizagem que sustente a prática, a aprendizagem na ação. Em uma organização com uma cultura de aprendizagem, todos sentem que há oportunidade para aprender e crescer, pois seus membros são encorajados a isso.

Compartilhando com a concepção dos autores acima, Sveiby (1998) afirma que a organização que aprende ocupa-se não somente com a aquisição do conhecimento, mas também está permanentemente ocupada em criar e disseminar o conhecimento organizacional.

Seguindo este raciocínio, o mesmo autor salienta as organizações do conhecimento como redes de fluxo de conhecimento, uma vez que estas se concentram na transformação constante de informações em conhecimento, onde os profissionais são altamente qualificados e cujo valor financeiro está mais concentrado nos ativos intangíveis do que nos tangíveis.

Esse processo de transformação de informação em conhecimento possibilita a definição das estratégias empresariais a serem adotadas pela organização, donde os principais recursos informacionais responsáveis pelo processo de formulação dessas estratégias advêm de clientes, fornecedores e membros da organização, conforme figura abaixo:

Figura 02: Receitas intangíveis



Fonte: Sveiby (1998, p.141)

a organização do conhecimento prioriza o conhecimento como elemento gerador de competitividade, na medida em que o mesmo possibilita ampliar a compreensão em torno de seus principais ativos, bem como em torno daquilo que figura como essencial para a satisfação de seus clientes.

Corroborando com este pensamento tem-se a concepção de GARVIN (1993) sugerindo que a organização do conhecimento é aquela que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico. Segundo este mesmo autor, esse conhecimento é criado e processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

Associado a esse pensamento Alvarenga Neto (2005) afirma que os trabalhadores da organização do conhecimento são profissionais altamente qualificados e com alto grau de escolaridade e, dentre suas habilidades, destacam-se a capacidade desenvolvimento e consolidação de boas habilidades acionais, boas habilidades em tecnologia de informação e capacidade analítica de solução de problemas.

Percebe-se, pois que numa organização do conhecimento o capital intelectual está acima dos ativos tangíveis e neste sentido Stewart (1998) afirma que a organização do conhecimento é aquela que faz uso intensivo do conhecimento, substituindo seus estoques por informações e os ativos fixos pelo conhecimento.

Contribuindo também com o processo de compreensão em torno das organizações conhecimento, Choo (2006) evidencia que estas organizações se destacam por:

- serem capazes de se adaptar às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz e hábeis na oferta de respostas rápidas em ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis;
- se empenharem na aprendizagem constante, entendendo que este processo de aprendizagem inclui não somente o *aprender a aprender* mas também o *aprender a desaprender* (desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade);
- mobilizarem o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade e focalizarem seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

Para o referido autor, a organização do conhecimento está diretamente associada àquela onde se reconhece a importância do aprendizado contínuo, onde os profissionais

ambiente organizacional criativo, onde a mudança e a busca pelo novo representa uma constante, bem como uma verdade a ser aceita e devidamente vivenciada por todos da organização. Neste ambiente, o conhecimento assume o principal papel.

Neste sentido, Choo (2006) salienta que o conhecimento organizacional pode ser classificado em quatro tipos:

Quadro 02: Tipos de Conhecimento

Tipos de Conhecimento	Conhecimento não difundido	Conhecimento Difundido
Conhecimento Codificado	Conhecimento proprietário	Conhecimento público
Conhecimento Incodificável	Conhecimento pessoal	Conhecimento do senso comum

Fonte: Choo (1998)

Conforme se observa, o conhecimento pode ser classificado em basicamente quatro categorias, conhecimento codificado e incodificável e conhecimento difundido e não difundido. Dentre essas quatro classificações, tem-se que o conhecimento proprietário é codificável, mas não pode ser difundido, enquanto que o conhecimento pessoal além de não ser codificável também não pode ser difundido. Já o conhecimento do senso comum corresponde àquele amplamente difundido e não codificável, e o conhecimento público é codificável e também amplamente difundido.

A organização do conhecimento se transforma a cada necessidade ou pressão exercida pelo seu ambiente. Ela cria e recria novas formas de aprendizado, novos modelos de gestão, novas formas de competir e atuar em seu ambiente. Ela se destaca pela sua capacidade de saber manipular o conhecimento organizacional a seu favor e transformá-lo num recurso fortalecedor de seu potencial competitivo. Para compreendê-la, faz-se necessário visualizá-la de uma forma holística.

Neste sentido, Choo (2006) propõe uma visão ampla da organização do conhecimento, salientando que essa deve se tornar capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construir seu conhecimento e com base nele tomar suas decisões.

Este autor defende a idéia de que as organizações do conhecimento são aquelas que fazem uso estratégico da informação para atuar em três arenas distintas e ligadas: a criação do significado; a construção do conhecimento, por intermédio da aprendizagem organizacional; e tomada de decisão. Esses três processos definem a capacidade da organização em gerenciar de modo competitivo seu principal ativo intangível: o conhecimento.

acado acerca das organizações do conhecimento refere-se ao fato de que nelas, o processo de gerenciamento do conhecimento só é possível quando a mesma dispõe de recursos para tal. Esses recursos encontram-se vinculados ao corpo de colaboradores que compõem a organização.

Segundo Sveiby (1998), esse corpo de colaboradores são diretamente responsáveis pelo processo de conversão da informação em conhecimento, e esse processo de conversão se dá essencialmente através da competência desses mesmos profissionais. Deste modo, transformar informação em conhecimento é uma tarefa aprendida e exercitada ao longo das experiências vividas por estes profissionais em seu ambiente laboral.

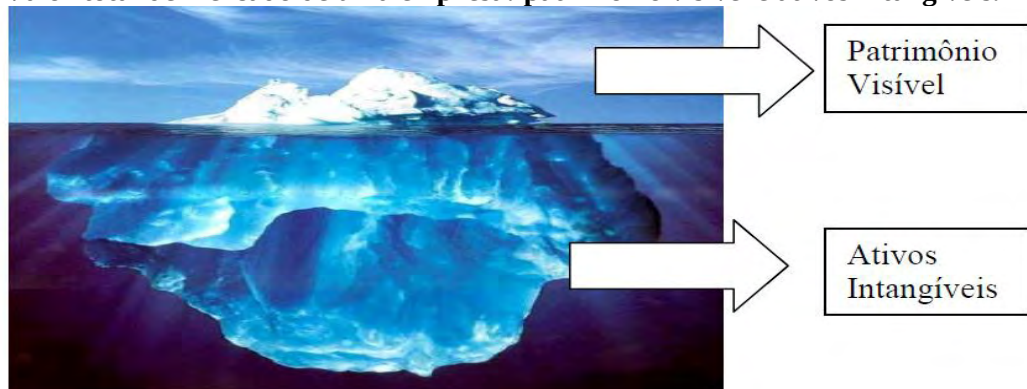
Outro ponto a ser destacado acerca das organizações do conhecimento refere-se ao fato de que elas atribuem aos seus ativos intangíveis mais valor do que aos seus ativos tangíveis. Neste sentido, o quadro e a figura a seguir põem em evidência a importância dos ativos intangíveis para as organizações do conhecimento.

Quadro 03: Valor total de mercado de uma empresa: patrimônio visível e ativos intangíveis

Patrimônio Visível : (valor contábil) Ativos tangíveis menos a dívida visível	ATIVOS INTANGÍVEIS (ágio sobre o preço das ações)		
	Estrutura Externa: marcas, relações com clientes e fornecedores.	Estrutura Interna: a organização: gerência, estrutura legal, sistemas manuais, atitudes, P&D, software.	Competência Individual: escolaridade, experiência.

Fonte: Adaptado de SVEIBY (1998 apud ALVARENGA NETO 2005)

Figura 03: Valor total de mercado de uma empresa: patrimônio visível e ativos intangíveis.



Fonte: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (apud ALVARENGA NETO, 2005)

na Figura 03, têm-se a idéia de que as organizações do conhecimento possuem um forte componente capaz de projetá-las de modo decisivo em seu ambiente competitivo. Esse componente refere-se à capacidade de gerir e transformar seu principal ativo: o conhecimento.

Acerca da capacidade de gerir e transformar o conhecimento, Stewart (1998) refere-se à organização do conhecimento como sendo aquela onde se faz essencial uma liderança que favoreça um ambiente de compartilhamento da capacidade intelectual na empresa e que derrube o mito de que o conhecimento pode circular sozinho. Para o autor, é necessário um sistema e uma cultura organizacional que permitam o livre fluxo de informações e garantam o surgimento contínuo de novas idéias.

Assim, essas organizações procuram criar mecanismos que facilitem o processo de transferência do conhecimento, incentivando seus profissionais, reconhecendo formalmente as relações de aprendizagem, dando tempo para passar adiante seu conhecimento e entendendo que um funcionário experiente tem um conhecimento valioso e por isso mesmo indispensável à organização.

Segundo Davenport & Prusak (1998), o processo de transferência do conhecimento é vital para o sucesso dessas organizações, uma vez que ele possibilita o desenvolvimento de meios que geram: a rápida distribuição do conhecimento, o aumento do conhecimento coletivo, bem como a formação de profissionais mais produtivos. Assim, cria-se uma cultura de valorização do conhecimento, bem como da capacidade do profissional em saber aplicá-lo adequadamente em seu contexto de trabalho.

Ao analisarem a realidade cultural de diversas empresas que trabalham com foco na gestão do conhecimento e na aprendizagem organizacional Davenport e Prusak (1998) identificaram nove aspectos comuns às organizações do conhecimento. São eles:

- Uma cultura orientada para o conhecimento;
- Infra-estrutura técnica e organizacional;
- Apoio da alta gerência;
- Vinculação ao valor econômico ou setorial;
- Alguma orientação para processos;
- Clareza de visão e linguagem;
- Elementos motivadores não triviais;
- Algum nível da estrutura do conhecimento;

Segundo os autores, dentre esses nove aspectos, a cultura orientada para o conhecimento foi considerada uma das condições mais importantes para o sucesso dessas organizações. A escolha desse aspecto como condição essencial se deve ao fato de que é através da cultura organizacional que se torna possível difundir de modo intensivo os valores organizacionais que norteiam os objetivos da organização.

Diante dessa concepção em torno da cultura organizacional, bem como diante dos demais conceitos relativos à organização do conhecimento, torna-se possível a conclusão de algumas idéias.

Primeiramente, é importante destacar que em se tratando da organização do conhecimento, o capital humano passa a ter um valor corporativo como nunca antes considerado na história das organizações. O que ele sabe, o que é capaz de aprender, a forma como aprende, suas competências, habilidades e valores e até mesmo suas crenças pessoais passam a ser vistos como um grande potencial a ser estimulado e explorado.

Ainda no que se refere à realidade das organizações do conhecimento, é importante ressaltar que nessas organizações, o conhecimento não se restringe àquele relacionado especificamente às habilidades técnicas. Leva-se em conta, de uma forma intensa e singular, a capacidade do profissional em socializar seu conhecimento com os demais colaboradores, além da capacidade em saber transformar seu conhecimento em vantagem competitiva para a organização (EDVINSSON, L. & MALONE, 1998).

Um outro aspecto importante a ser destacado é que o conhecimento organizacional não é formado apenas no ambiente interno da organização, ele transcende as fronteiras físicas da própria empresa, perpassando suas relações com seus clientes, parceiros e fornecedores (FRANCO, 2001).

Desta forma, e considerando os aspectos acima, pode-se concluir que as organizações do conhecimento funcionam como um ambiente de compartilhamento da capacidade intelectual dos colaboradores. Contudo, para que este compartilhamento funcione é vital que exista uma cultura organizacional que permita o livre fluxo de informações e que facilite o processo de transferência do conhecimento, incentivando os profissionais e reconhecendo formalmente as relações de aprendizagem que ocorrem a nível organizacional.

Esta sessão teve como principal finalidade elencar as principais concepções em torno das organizações do conhecimento. Para tanto, lançou-se mão da contribuição teórica de

ontos de convergência entre eles. A sessão seguinte elucidará em torno dos principais conceitos e modelos relativos à Gestão do Conhecimento.

2.3 Modelos de Gestão do Conhecimento

Conforme abordado anteriormente, cada vez mais as organizações da atualidade têm tratado o conhecimento como um de seus principais recursos estratégicos. Por este motivo a Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo considerada uma importante ferramenta gerencial, pois possibilita às organizações gerenciarem de forma racional e sistematizada seu principal ativo: o conhecimento.

O conhecimento é gerado a partir do compartilhamento das informações contidas no ambiente organizacional e essas informações nascem de todo um conjunto de elementos relativos tanto ao ambiente interno quanto ao ambiente externo da organização. Assim, antes de prosseguir com as concepções e definições acerca da Gestão do Conhecimento, é fundamental realizar uma breve distinção em torno do que vem a ser dado, informação e conhecimento.

A figura 04 propõe uma visão hierárquica em torno da relação dado, informação, conhecimento.

Figura 04: Hierarquia da Geração do Conhecimento,



Fonte: Tjadem (1996)

A hierarquia entre dados, informação e conhecimento, proposta por Tjadem (1996), ressalta a concepção de que dados são componentes para gerar informação; a informação encontra-se nos dados acerca da realidade organizacional, enquanto que o conhecimento surge da experiência, do raciocínio e da intuição. O conhecimento está diretamente associado à ação.

Prusak (1998), dado pode ser compreendido como sendo

um conjunto de fatos discretos e objetivos, relativos a eventos, podendo ser entendido dentro da organização como registro de transações. Os dados isolados não possuem significado ou relevância, sua importância decorre por serem a base para a criação da informação.

Seguindo essa concepção, Wetherbe et al. (2009) definem dados como sendo itens referentes a uma descrição primária de objetos, eventos, atividades e transações que são gravados, classificados e armazenados, mas não chegam a ser organizados de forma a transmitir algum significado específico. Quando um conjunto de dados possui significado, tem-se então uma informação. Esta pode ser definida como todo conjunto de dados organizados de forma a terem sentido e valor para seu destinatário, de modo que este interpreta o significado, tira conclusões e faz deduções a partir deles.

No que tange à informação, Druker (1999) a define como o resultado do processamento dos dados de forma que tenham significado para seu receptor, possuindo valor real para decisões atuais ou futuras.

O propósito básico da informação é, pois auxiliar a organização na geração de novos conhecimentos e habilitá-la a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação. Assim, a informação é um recurso vital da organização e integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e, portanto, as funções das várias unidades organizacionais da empresa.

Já o conhecimento pode ser definido como a integração de idéias, experiências, intuição, habilidade e lições aprendidas, é a capacidade de transformar informação e dados em ação eficaz.

Wetherbe et al (2009) afirmam que o conhecimento consiste de dados e informações organizados e processados para transmitir compreensão, experiência, aprendizado acumulado e técnica, quando se aplicam a determinado problema ou atividade. Os dados processados para extrair deduções críticas e para refletir experiência e perícia anteriores fornecem a quem os recebe conhecimento organizacional, de alto valor potencial.

De acordo com Sordi (2008), o conhecimento pode ser considerado como um novo saber, resultante de análises e reflexões de informações segundo valores e modelo mental daquele que o desenvolve, proporcionando a este melhor capacidade adaptativa às circunstâncias do mundo real.

Acerca da influência dos modelos mentais no processo de formação do conhecimento Senge (2009) ressalta que os modelos mentais moldam a forma de agir das pessoas e neste

como as mesmas produzem os dados, processam as informações e formam o conhecimento. É com base em seus modelos mentais que as organizações gerenciam e tratam seu todo informacional e consequentemente geram seu conhecimento.

Assim, é possível compreender que os dados funcionam como pré-requisitos para a informação, e esta é pré-requisito para o conhecimento. Tuomi (1999) menciona que uma hierarquia reversa a esta também faz sentido; nesse caso, a informação emerge somente após existir o conhecimento que permita compreender a sua estrutura, e os dados são percebidos somente após a informação que permite verificar a existência dos fatos.

Sintetizando, pode-se considerar que dado, informação e conhecimento correspondem aos insumos básicos de um sistema de gestão do conhecimento, de modo que conhecer a inter-relação entre esses elementos é vital para compreender os conceitos e teorias em seu entorno.

A literatura aponta várias concepções e modelos teóricos em torno da GC, de modo que aqui será realizada uma síntese com a visão dos principais teóricos e seus respectivos modelos de Gestão do Conhecimento.

2.3.1 Modelo de Nonaka e Takeuchi

Para Nonaka e Takeuchi (1997), inovar, mudar, se reinventar e manter um ambiente propício à criatividade é tarefa fundamental para as organizações que atuam fundamentadas na Gestão do Conhecimento e neste sentido a criação do conhecimento organizacional corresponde à capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Estes autores criaram uma teoria em torno da qual se encontra fundamentada a epistemologia do conhecimento organizacional. Assim como qualquer abordagem ao conhecimento, esta abordagem epistemológica proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) propõe uma reflexão geral em torno da natureza, etapas e limites do conhecimento humano (a teoria do conhecimento).

O ponto fundamental desta abordagem teórica proposta pelos referidos autores refere-se à distinção do conhecimento tácito e o explícito.

Na concepção de Nonaka e Takeuchi (1998, p.67) conhecimento tácito e explícito podem ser compreendidos da seguinte forma:

O conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

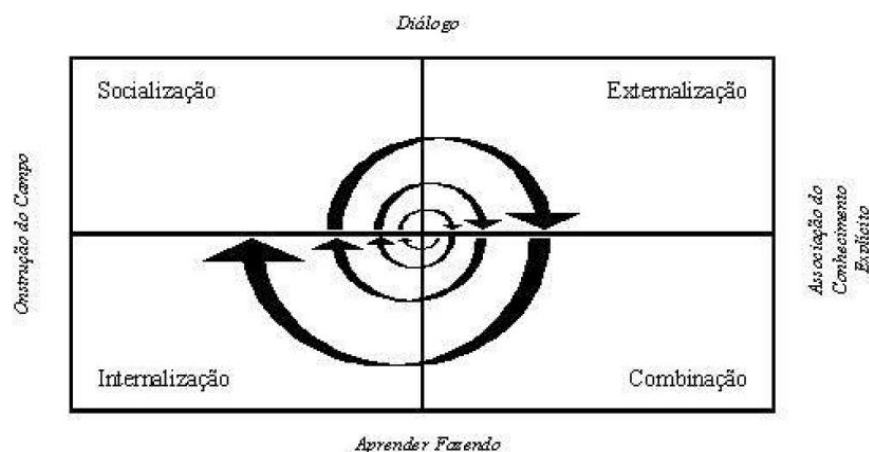
Segundo a teoria proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

A esse respeito, Santos (2000) destaca que a abordagem teórica criada por Nonaka e Takeuchi se preocupa com a criação do conhecimento organizacional ressaltando os níveis de entidades criadoras de conhecimento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

De acordo com esta teoria quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas também criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio.

Aprofundando a noção epistemológica do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) a figura 05 demonstra como ocorre o processo de criação do conhecimento a nível organizacional:

Figura 05: Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997) p.80

ressalta os quatro modos de conversão do conhecimento criados a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Esses quatro modos são que denominamos socialização, externalização, combinação e internalização. Eles não constituem o motor do processo de criação do conhecimento como todo.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), esses quatro modos de conversão do conhecimento correspondem aos mecanismos através dos quais o conhecimento individual é articulado e amplificado na organização. Isto é, eles refletem a forma como o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, propondo quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. Sendo estes:

1. de conhecimento tácito em conhecimento tácito: Socialização;
2. de conhecimento tácito em conhecimento explícito: Externalização;
3. de conhecimento explícito em conhecimento explícito: Combinação;
4. de conhecimento explícito para conhecimento tácito: Internalização.

Os quatro modos de conversão propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) também podem ser expressos através do quadro a seguir.

Quadro 04: Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos.

	Conhecimento Tácito	em	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito	Socialização		Externalização
Conhecimento Explícito	Internalização		Combinação

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997) p. 81

A **socialização** corresponde a um processo de compartilhamento de experiências e, conseqüentemente, criação do conhecimento tácito, como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a socialização corresponde a um processo de conversão do conhecimento em que um indivíduo pode

mente de outros indivíduos, sem usar a linguagem. Os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. Neste sentido, o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência.

Já a **externalização** é definida pelos referidos autores como sendo um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Esse processo de articulação se dá na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

A **combinação** corresponde à articulação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), na combinação os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. Neste modo de conversão, a criação do conhecimento ocorre essencialmente por meio de treinamento formal.

Culminando com os quatro modos de conversão, tem-se o processo de **internalização** referindo-se ao processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, incorporando a idéia do óaprender fazendoô.

Nonaka e Takeuchi (2008) salientam que quando são internalizadas nas bases de conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos. No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento.

Segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), esses quatro processos de conversão do conhecimento produzem diferentes tipos de conhecimento:

- **Conhecimento compartilhado:** gerado no processo de ósocializaçãoô, é composto por conhecimentos tácitos na forma de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas pelos membros da organização.
- **Conhecimento sistêmico:** gerado no processo de ócombinaçãoô, é composto por conhecimentos explícitos na forma de geração de protótipos, tecnologias de novos componentes e regras de negócios.

gerado no processo de óexternalizaçãoô, é composto por conhecimento explicitado e documentado através do uso de metáforas, teses e analogias.

- **Conhecimento operacional:** gerado no processo de óinternalizaçãoô, é composto pelo conhecimento tácito associado a gerenciamento de projetos, processos de produção, uso de novos produtos ou implementação de políticas organizacionais.

Destaca-se no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) a idéia de que para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário a verbalização de diagramação do conhecimento sob a forma de documentação, manuais e histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito. Além disso, os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, ajudando-as a vivenciar indiretamente as experiências dos outros.

Apesar de ser um dos modelos mais mencionados pelos mais diversos autores, o modelo de criação e gestão do conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997) não é o único encontrado na literatura, de modo que outros modelos encontrados na literatura serão expostos a seguir.

2.3.2 Modelo de Tannenbaum e Alliger

Para alguns autores, o processo de criação e disseminação do conhecimento se dá por outras vias, como é o caso de Tannenbaum e Alliger (2000). Estes autores realizaram uma análise sistêmica sobre a GC e apresentam quatro aspectos chaves para garantir o sucesso da criação, disseminação e gestão do conhecimento dentro das organizações:

- **Compartilhamento do Conhecimento** ã o nível em que as pessoas compartilham seus conhecimentos.
- **Acesso ao Conhecimento** ã o nível em que as pessoas possuem acesso à informação necessária para a execução de suas atividades e tomadas de decisões.

to ão nível em que as pessoas são capazes de assimilar novos conhecimentos envolvidos nas atividades que realizam.

- **Aplicação do Conhecimento** ão nível em que as pessoas efetivamente utilizam o conhecimento para realizarem tomadas de decisões e solucionarem seus problemas no contexto organizacional.

Conforme se pode observar, o modelo proposto por Tannenbaum e Alliger (2000) preconiza basicamente quatro aspectos que promovem o processo de criação e disseminação do conhecimento. De um modo geral, esses aspectos apresentam semelhança com a proposta de Nonaka e Takeuchi (1997), diferindo apenas nos termos utilizados. Neste sentido, o aspecto Compartilhamento do Conhecimento se aproxima do conceito de Socialização, o aspecto Acesso ao Conhecimento encontra-se associado  Externalização, o aspecto Assimilação do Conhecimento é similar ao conceito de Internalização e o aspecto Aplicação do Conhecimento aplica-se  idéia de Combinação. Desse modo, ambos os modelos se assemelham no que se refere às concepções por eles apresentadas.

2.3.3 Modelo de Rastogi

É comum entre vários autores a idéia de que para se efetivar o processo de GC nas organizações, essas necessitam criar um ambiente propício ao surgimento e disseminação do conhecimento. Acerca dessa visão tem-se a concepção de Rastogi (2000), propondo a implementação por parte das organizações de um conjunto de ações capazes de fomentar e viabilizar a Gestão do Conhecimento. São elas:

Ç **Identificar** o conhecimento necessário para a implementação da estratégia organizacional.

Ç **Mapear** o conhecimento existente e disponível, inclusive as experiências e habilidades dos seus colaboradores.

Ç **Capturar** o conhecimento existente através de representações formais.

os conhecimentos necessários para atingir as metas da organização.

Ç**Armazenar** os conhecimentos existentes, adquiridos e criados; utilizando repositórios indexados e interligados, de forma a garantir que o conhecimento esteja sempre relacionado entre si e tenha fácil acesso quando necessário.

Ç**Disseminar** o conhecimento distribuindo-o à medida que as pessoas precisem ou tenham interesse.

Ç**Aplicar** o conhecimento no suporte à tomada de decisões, ações do dia-a-dia, solução de problemas e treinamento.

Ç **Criar** novos conhecimentos através de processos de P&D (óPesquisa e Desenvolvimentoô), experimentos, lições aprendidas, pensamento criativo e inovação.

Esse conjunto de ações proposto por Rastogi (2000) preconiza um processo, onde o conhecimento é criado, armazenado, compartilhado, disseminado e aplicado, levando em consideração as necessidades competitivas da organização. Esse modelo evidencia uma perspectiva de criação do conhecimento voltada para a estratégia empresarial.

2.3.4 Modelo de Probst, Raub e Romhardt

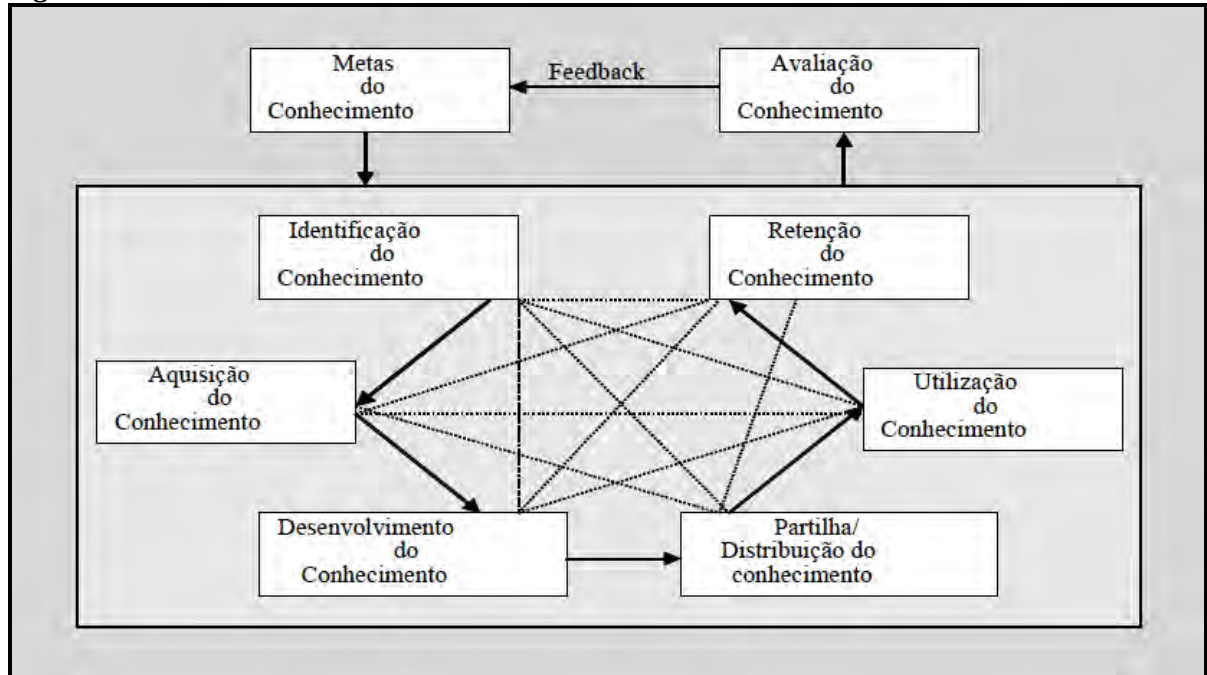
Probst *et. al* (1999) defendem um modelo denominado óOs Blocos de Construção da Gestão do Conhecimentoô. Estes autores apresentam um modelo de gestão do conhecimento no qual a organização trata o conhecimento como recurso, estimulando idéias práticas que possam ser implementadas.

Estes autores enfatizam que os processos essenciais da GC deverão produzir um quadro amplo dos problemas operacionais que possam surgir ao se considerar o conhecimento como recurso. Para eles, o objetivo integral da gestão de conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício.

A visão do conhecimento enquanto recurso revela que o mesmo, quando bem gerenciado, pode se tornar uma ferramenta essencial para o desempenho competitivo da organização.

Conhecimento pode ser gerenciado através de um modelo que apresenta ciclos dinâmicos de geração de conhecimento. Este modelo é composto por dois ciclos: um interno e outro externo.

Figura 06: Elementos Constitutivos da Gestão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Probst et al. (1999)

Conforme figura 07, observa-se que ciclo interno é formado pelos seguintes blocos:

- **Identificação do conhecimento** ã diz respeito ao processo de identificação do conhecimento externo necessário para analisar e descrever o ambiente de conhecimento da organização.
- **Aquisição do conhecimento** ã relacionado à forma como a organização deve adquirir conhecimento externo através do seu relacionamento com clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros.
- **Desenvolvimento do conhecimento** ã tem como finalidade gerar novas habilidades, produtos, idéias e processos mais eficientes. Complementa o bloco de óAquisiçãoô.
- **Distribuição do conhecimento** ã diz respeito ao processo de disseminação do conhecimento já existente dentro da organização.

- **Utilização do conhecimento** ã consiste na realizaçã de atividades que garantam que o conhecimento adquirido pela organizaçã estã sendo utilizado gerando benefícius.
- **Retençã ou preservaçã do conhecimento** ã refere-se ao processo onde ocorre uma retençã seletiva de informaçã, documentos e experiênciã requerida pela alta gerênciã da organizaçã para garantir a manutençã da Gestã do Conhecimento.

O ciclo externo é composto por dois blocos que definem a direçã do ciclo de Gestã do Conhecimento:

- **Metas do Conhecimento** ã definem quais habilidades e conhecimentos devem ser construídos em cada nível.
- **Avaliaçã do Conhecimento** ã tem como finalidade fornecer os dados essenciais para o controle estratéguico da Gestã do Conhecimento. Esse bloco completa o ciclo.

Para Probst *et al.* (1999), a GC encontra-se diretamente ligada à estratéguia empresarial, uma vez que ambas visam proteger as vantagens competitivas de longo prazo desenvolvendo estratéguas organizacionais. Estes autores defendem a idéia de que a GC deve estar inserida em uma estratéguia global, onde as intervençõs operacionais devam ser introduzidas visando alinhamento aos objetivos globais. Para isso, dois elementos sã adicionados visando controle e manutençã dos objetivos: metas e avaliaçã do conhecimento.

Nessa concepçã proposta por Probst *et. al* (1999) o processo de GC ganha novos contornos, uma vez que se fala agora em ciclos de gestã do conhecimento e nã apenas em conceitos, etapas, ou ainda proposiçõs teóricas. A idéia do ciclo interno e do ciclo externo, quando analisada sob a ótica da estratéguia empresarial, pode ser associada, respectivamente, à análise do ambiente interno e externo da organizaçã, a análise SWOT. Onde a GC no ciclo interno poderia estar associada ao conhecimento relativo ao ambiente interno da organizaçã, enquanto que no ciclo externo o conhecimento ocorre com enfoque na estratéguia da organizaçã, estando voltado para a análise do conhecimento em torno do seu ambiente de mercado.

Heisig *et al.* (2003) apresentam um modelo semelhante ao anterior, mas com apenas um ciclo, denominado de *óGestão Unificada do Conhecimentoô*, formado por quatro processos:

Ç**Criar o conhecimento** ã este processo está associado à capacidade de aprender e comunicar. Nele, o compartilhamento de informação é fundamental para criar conexões entre idéias e construir relacionamentos cruzados entre conhecimentos sobre assuntos e contextos diferentes.

Ç**Armazenar o conhecimento** ã aqui é necessário conseguir uma estrutura de armazenamento capaz de permitir a consulta rápida sobre o conhecimento armazenado, dar acesso à informação para todos os colaboradores da organização e permitir o compartilhamento do conhecimento, já que o mesmo encontra-se armazenado para o uso de todos.

Ç**Distribuir o conhecimento** ã este processo foca no desenvolvimento de um espírito de equipe capaz de motivar o compartilhamento do conhecimento, haja vista que o sucesso organizacional só pode ser alcançado se toda a equipe conseguir atingir seus objetivos.

Ç**Aplicar o conhecimento** ã este é o último processo e tem como finalidade a criação de novos conhecimentos a partir da aplicação de conhecimentos já existentes na solução de novos problemas.

Percebe-se que esses quatro processos obedecem a uma sequência lógica de etapas, na qual o conhecimento é criado, armazenado, distribuído e por fim aplicado de acordo com a necessidade competitiva da organização.

Alvarenga Neto (2008) destaca que para que o processo de criação do conhecimento organizacional seja favorecido é fundamental repensar a organização e o papel que ela desempenha no que tange às condições capacitadoras de criação do conhecimento.

Acerca dessas condições capacitadoras para a criação do conhecimento, destaca-se a concepção de Von Krogh *et al.* (2001) que será elucidada a seguir.

Von Krogh et al. (2001) destacam que para que se efetive a gestão do conhecimento nas organizações, faz-se necessário que os gestores favoreçam a criação do conhecimento no interior de suas organizações. Para tanto, estes autores sugerem cinco condições capacitadoras do conhecimento: **instilar a visão do conhecimento, gerenciar conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local.**

Para Von Krogh et al (2001) **instilar a visão do conhecimento** consiste em fornecer um mapa mental do mundo em que vivem os membros da organização, bem como um mapa mental do mundo em que estes devem viver, sendo vital especificar que conhecimentos os membros da organização devem buscar e criar. Neste sentido, o fundamental é estruturar a empresa de modo que a criação do conhecimento em toda organização seja mais eficaz e mais eficiente, demolindo tantas barreiras pessoais e organizacionais quanto possível.

Acerca de **gerenciar as conversas**, Von Krogh et al (2001) ressaltam que as conversas nas organizações geralmente apresentam dois objetivos básicos: confirmar a existência ou conteúdo do conhecimento e criar novos conhecimentos. Para os autores, o processo de gerenciamento de conversas consiste essencialmente na atividade de direcionar o foco da atenção dos profissionais para a criação e o compartilhamento constante do conhecimento no ambiente organizacional. Esse compartilhamento compreende a conversão de conhecimento tácito em explícito e vice versa, proporcionando assim um processo sistemático de troca de conhecimento.

No tocante a **mobilizar os ativistas do conhecimento**, os referidos autores defendem a necessidade de criação de grupos na organização cujos membros compartilhem conhecimentos, crenças, valores e até mesmo objetivos comuns. Para Von Krogh et al (2001), os ativistas do conhecimento podem ser considerados pessoas que além de formular a visão do conhecimento da empresa e julgar a relevância das várias formas e fontes de conhecimento criam um ambiente capacitador do conhecimento. Em outras palavras são pessoas que instilam a visão do conhecimento na empresa, gerenciam as conversas, criam um contexto adequado e globalizam o conhecimento.

Von Krogh et al (2001) explicam que **criar o contexto adequado** consiste basicamente em promover uma cultura que priorize e facilite a criação do conhecimento e criar estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz.

À medida que o conhecimento e a inovação se tornam mais importantes para o sucesso competitivo, não é surpresa que muitos executivos manifestem insatisfação quanto às

Organogramas tradicionais, com sua rigidez hierárquica e sua integração vertical, não mais são capazes de coordenar atividades de negócios em um mundo onde as fronteiras são nebulosas, os relacionamentos são cada vez mais complexos e o ambiente competitivo se encontra em fluxo constante.

Neste sentido, torna-se fundamental criar um ambiente organizacional que possibilite o compartilhamento do conhecimento tácito dentro das comunidades, a criação de conceitos e a conseqüente construção de repositórios de conhecimento. Von Krogh et al (2001) salientam que para energizar o contexto capacitante, os gerentes precisam criar as seguintes condições: grau de autonomia compatível com a situação dos participantes, certo nível de caos criativo, de redundância e de variedade, de modo a tornar o ambiente mais estimulante e capaz de fomentar apoio e comprometimentos mútuos.

Por fim, **globalizar o conhecimento local** visa promover a difusão do conhecimento em todo o ambiente da organização. A esse respeito, Von Krogh et al (2001) ressaltam que um dos principais desafios para os gerentes na economia do conhecimento é descobrir qual conhecimento as empresas precisarão no futuro porque o próprio futuro do negócio é de difícil previsão. Logo, não pensar sobre o futuro pode ser uma grande limitação da empresa.

Dentro desse contexto, para lidar com o desenvolvimento do conhecimento inesperado é necessária uma abordagem estruturada para refletir sobre o que as empresas devem e precisam saber. Essa abordagem deve ajudar os gerentes a mudar preventivamente suas crenças e instilar a visão do conhecimento. Instilando a visão do conhecimento os gerentes estimulam a formação de comunidades, a justificação de conceitos e a nivelação do conhecimento por toda a organização, tornando, portanto o conhecimento globalizado.

A proposição destas cinco condições capacitadoras do conhecimento indica que para se efetivar a GC no interior das organizações, seus gestores devem encarar como fundamental a criação de uma cultura organizacional incentivadora e propulsora do conhecimento, pois torna-se inviável a concretização da GC em ambientes organizacionais refratários à mudanças e avessos ao dinamismo.

Apoiando essa visão, Wikstrom e Normann (2002) destacam que o processo de implantação da GC nas empresas pressupõe uma mudança cultural, visando ao comprometimento de toda a organização. Quanto mais informações disponíveis para a obtenção e disseminação do conhecimento, maior será o poder de tomada de decisão na empresa, gerando benefícios substanciais em termos de produtividade, lucratividade e competitividade.

ncia da organização estabelecer uma visão acerca do conhecimento e neste sentido Von Krogh et al (2001) propõem uma concepção que servem de base para os planejadores organizacionais criarem um mapa mental que considere a visão em três dimensões:

1. **O mundo em que vivem**
2. **O mundo em que devem viver**
3. **O conhecimento que deve buscar e criar**

Criar um mapa mental do **mundo em que vivem**, consiste basicamente em motivar os membros da organização a pensar em suas atividades como parte de um grande todo. Assim, cada membro não deverá limitar seu pensamento a área específica, mas também a buscar fontes de conhecimento que contribuam para a empresa como um todo.

Criar um mapa mental do **mundo em que devem viver** os membros da organização consiste em indicar conexões entre o indivíduo e o mundo em que ele viverá, incluindo a análise das condições externas à organização, mas especificamente no tocante às ameaças e oportunidades presentes em seu ambiente externo.

Por fim, estimular o **conhecimento que devem buscar e criar** aponta para a necessidade dos membros da organização buscarem sistematicamente reinventar seus modelos mentais e, sobretudo estarem constantemente ávidos pela busca pelo aprendizado contínuo.

Além dessas três dimensões acerca da visão do conhecimento, Von Krogh et al (2001) salientam que a visão do conhecimento da empresa pode assumir a forma de uma declaração de missão, de um conjunto de valores organizacionais, de um documento sobre filosofia gerencial ou algum plano que tenha maior semelhança com um esboço estratégico. Neste sentido, os autores estabelecem sete critérios para aferição de qualidade da visão do conhecimento:

1. **Comprometimento com uma trajetória:** a visão do conhecimento exige forte comprometimento da alta administração, que é quem define como vai acontecer a transição entre a situação presente e a futura. Também é necessário o comprometimento dos gerentes de nível médio e do pessoal da linha de frente, o que implica em certa estabilidade na visão do conhecimento. Para atingir um alto grau de comprometimento, a visão do conhecimento deve ser comunicada com eficácia, processo que pode se beneficiar da utilização de novas tecnologias;

2. **Fecundidade:** a visão do conhecimento deve instigar novos pensamentos, idéias, frases e iniciativas, ou seja, deve insuflar a imaginação organizacional. Sugere-se que as frases em qualquer versão escrita da visão do conhecimento sejam abertas em vez de mensuráveis de maneira imediata e direta. A visão do conhecimento deve gerar novas idéias sobre como aproveitar o conhecimento existente a fim de construir o futuro vislumbrado, por exemplo, inspirado a elaboração de metas de aprendizado para indivíduos, grupos e departamentos.
3. **Estilo específico:** o estilo da declaração da visão do conhecimento deve estar relacionado com a identidade de uma empresa específica para que a visão não soe como retórica vazia ou cause um choque estilístico com os valores e práticas da organização. Também ela deve estar sintonizada com as outras mensagens da organização.
4. **Foco na reestruturação do sistema de conhecimento existente:** a visão do conhecimento deve ir além da experiência resultante de sucessos anteriores. Uma boa visão do conhecimento deve criar um contexto adequado para o novo conhecimento sugerindo como ele contribuirá no futuro da organização.
5. **Foco na reestruturação do sistema de tarefas vigentes:** a visão do conhecimento deve indicar onde a empresa deve mudar os métodos de execução de trabalho. A reestruturação do atual sistema deve estar relacionada com atividades inovadoras. Isso requer uma nova abordagem à inovação, envolvendo a participação ativa de representantes de várias áreas funcionais da organização.
6. **Comunicação de valores:** a visão do conhecimento deve comunicar a todos os envolvidos o tipo de conhecimento a ser buscado pela empresa, abrindo novas oportunidades, atraindo novos talentos, parceiros, identificando novas tecnologias e fontes inovadoras de financiamento. A comunicação da visão poderá ser utilizada pelos concorrentes, mas boa parte do conhecimento necessário na trajetória do presente para o futuro é tácita.
7. **Comprometimento com o desenvolvimento da competitividade:** o teste mais rigoroso de qualquer visão do conhecimento é se ela ajuda a empresa a manter sua

ção do conhecimento deve contribuir para direcionar os investimentos para criação do conhecimento para os negócios futuros e para aumentar a eficiência do processo de criação do conhecimento corrente.

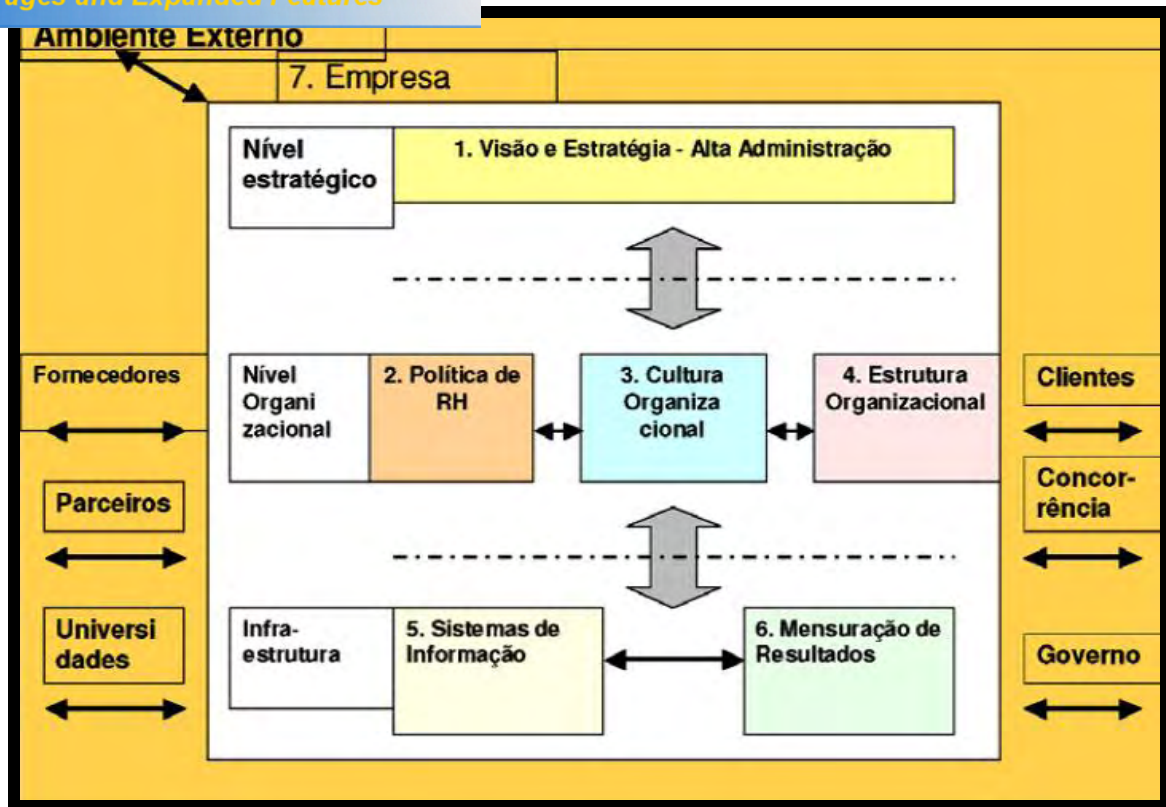
Von Krogh et al (2001) sustentam a concepção de que a capacitação para o conhecimento depende sobretudo da energia e do comprometimento duradouro da organização em relação à criação de seu conhecimento. Por essa razão é que os autores destacam a importância dos ativismos do conhecimento, como sendo atores importantes no sentido de por em práticas as cinco condições capacitadoras do conhecimento.

Pare eles, a gestão do conhecimento enfoca principalmente os aspectos críticos relativos à adaptação e sobrevivência da empresa, diante de uma realidade ou cenário econômico mutável e descontínuo. O modelo a seguir apresenta uma concepção que também se fundamenta nesta idéia.

2.3.7 Modelo de Terra

O modelo de GC proposto por Terra (2000) propõe uma análise voltada às seguintes variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana. Neste modelo evidencia-se o fato de que o desenvolvimento efetivo do aprendizado e a criatividade individual são indissociáveis dos aspectos emotivos e inconscientes e dependem de contatos com outros membros, bem como de experiências concretas.

Para consolidar essa concepção, a figura 08 apresenta o modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2000), composto por sete dimensões: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração dos resultados e aprendizado com o ambiente.



Fonte: Terra (2000)

Na primeira dimensão (**Visão e Estratégia**), Terra (2000) defende que o papel da alta administração é o de alavancar habilidades centrais e incentivar enfrentamento de riscos. Além disso, as lideranças empresariais devem priorizar o co-estabelecimento de visões, bem como estabelecer as estratégias e as metas empresariais, enfatizando e direcionando os esforços ao aprendizado.

No que se refere à segunda dimensão (**Política de Recursos Humanos**), Terra (2000) ressalta a idéia de que as organizações necessitam direcionar suas estruturas e práticas organizacionais, no sentido de estimular a aquisição de conhecimentos internos e externos à organização, gerando a difusão e armazenamento dos mesmos. Para tanto, essas organizações precisam desenvolver uma política de gestão de pessoas que favoreça a atração e manutenção de profissionais com habilidades e competências compatíveis com a necessidade da organização; incentivar comportamentos individuais e coletivos de aprendizado; estimular o baixo *turnover*, as premiações por contribuições, dentre outras formas de recompensas e incentivos.

Na terceira dimensão (**Cultura Organizacional**), o referido autor afirma que a cultura organizacional deverá incentivar a inovação, experimentação, aprendizado contínuo e

e longo prazo. Para tanto, a missão e os valores da organização deveriam ser amplamente conhecidos e incorporados por todos, bem como todos precisam desenvolver um elevado sentimento de confiança entre a organização e seus colaboradores.

No tocante à quarta dimensão (**Estrutura organizacional**), o modelo de Terra (2000) evidencia a importância de se romper com o sistema de gestão apoiado na burocracia e sugere a implementação de um ambiente de busca permanente por modelos flexíveis e adaptáveis às atuais características do mundo corporativo. Desta forma, as organizações do conhecimento devem lançar mão do uso constante de equipes multidisciplinares, com alto grau de autonomia, superando os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos.

Em relação à quinta dimensão (**Sistemas de Informação**), o autor destaca que os avanços no âmbito das tecnologias de informação estão influenciando fortemente os processos de geração, difusão e armazenamento do conhecimento organizacional. Neste sentido, se destaca a importância de se estimular a comunicação eficiente entre todos os níveis hierárquicos da organização, bem como propiciar um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração entre os membros da organização.

Na sexta dimensão (**Mensuração dos Resultados**), Terra (2000) apresenta a importância dos procedimentos de mensuração de resultados e sua divulgação para toda a organização como forma de fornecer *feedback* permanente.

Por último, a sétima dimensão (**Aprendizado com o Ambiente**) destaca que as organizações devem se preocupar em manter um vínculo de aprendizado constante seja no relacionamento com clientes, seja no âmbito de parcerias com outras empresas ou universidades e institutos de pesquisa.

Estas setes dimensões propostas por Terra (2000) estabelecem um vínculo sinérgico da organização com o seu ambiente interno e externo, o que demonstra que a Gestão do Conhecimento não se trata de um tema a ser discutido e entendido apenas pela alta cúpula, mas por todos que compõem a organização.

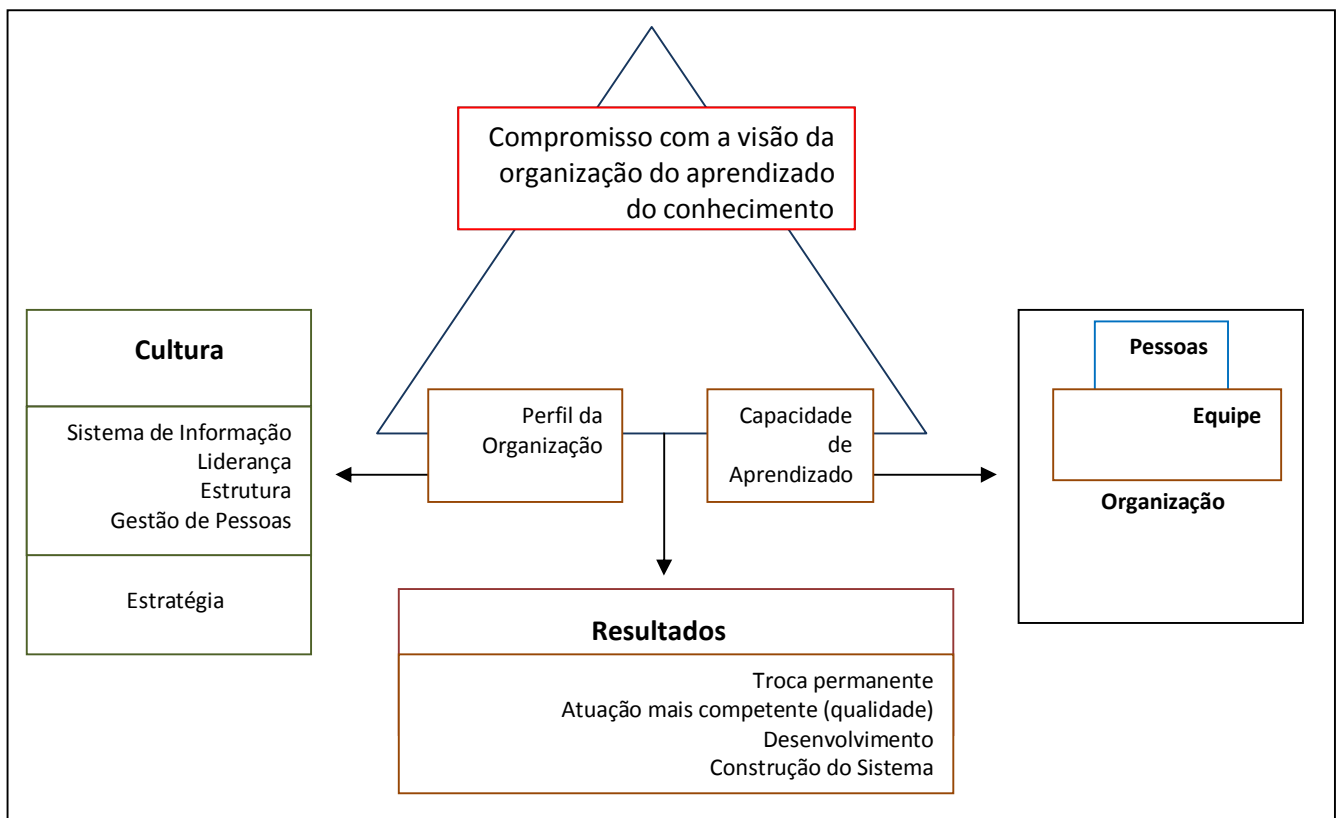
Além disso, esse modelo propõe um diálogo mais intensivo da organização com seu ambiente externo, tendo que, para isso, a mesma desenvolver um sistema de gestão do conhecimento focado na visão estratégica, no atingimento dos objetivos de longo prazo, bem como no perfeito aproveitamento das habilidades e competências de seus membros.

Tejedor e Aguirre (1999) propõem um modelo composto por uma série de fatores que, de algum modo, interferem ou influenciam a capacidade de aprendizagem da organização.

Esses fatores se encontram intrinsecamente interligados, de modo que a relação entre eles predispõe a organização a um conjunto de efeitos que podem ou não torná-la competitiva no ambiente em que atua. Deste modo, compreende-se que um processo de gestão do conhecimento eficiente preconiza uma relação dinâmica entre cultura, perfil de liderança, mecanismos de aprendizagem e trabalho em equipe.

A figura 8 propõe a relação entre todos esses elementos de aprendizado, bem como demonstra a inter-relação existente entre cultura organizacional, liderança, estrutura organizacional, processos de aprendizagem, atitudes dos profissionais e capacidade de trabalho em equipe.

Figura 08: Modelo de Gestão do Conhecimento da KPMG Consulting



Fonte: Adaptado de Tejedor e Aguirre (1999)

De acordo com Buritrigo e Castrillon (2006), o referido modelo considera essencialmente os fatores que condicionam o aprendizado organizacional e os resultados que

os referidos autores, a interação de todos esses elementos representa um sistema complexo, em que as influências se processam em todos os sentidos. Assim, todos os elementos propostos no referido modelo interagem, influenciam e acima de tudo apóiam o processo de aprendizagem organizacional, elemento vital para que ocorra a Gestão do Conhecimento.

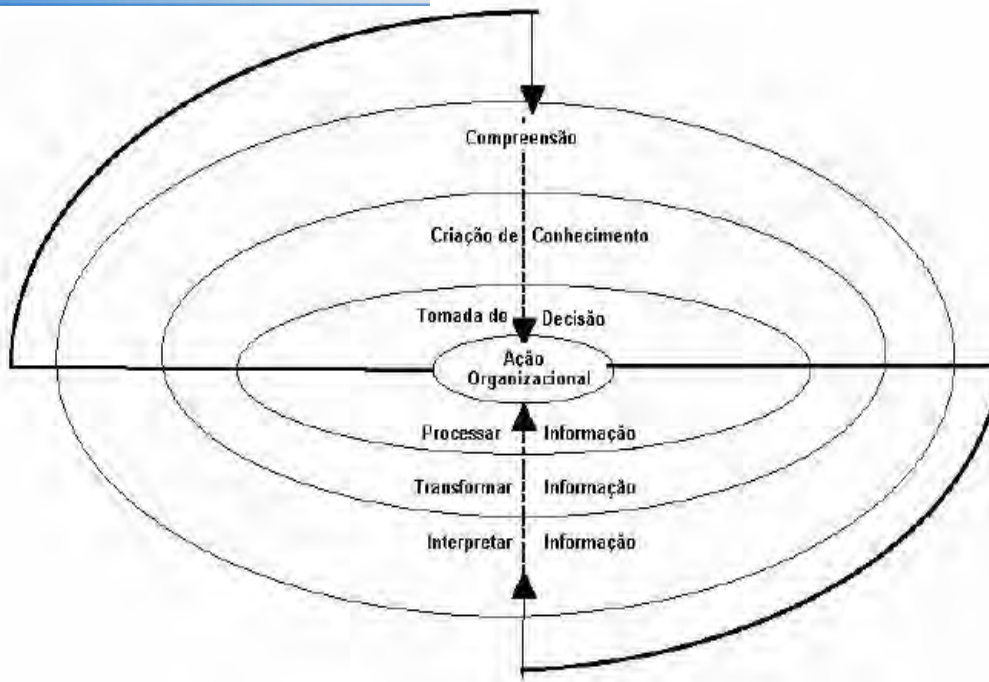
Tejedor e Aguirre (1999), afirma que a aprendizagem organizacional ocorre na medida em que os líderes conseguem conscientizar, ou ainda envolver, todos os membros da organização num processo onde o aprendizado ocorra de maneira contínua e, sobretudo dinâmica. Para os autores, o aprendizado constitui um recurso gerenciável e que envolve diretamente a participação das pessoas e alocação dos recursos. O processo de aprendizado envolve basicamente as atividades de criação, captura, armazenamento, transmissão e interpretação do conhecimento, envolvendo diretamente a participação de gestores e funcionários, a fim de permitir o desenvolvimento e a utilização da aprendizagem a nível organizacional.

Outro aspecto importante a ser ressaltado neste modelo, é que o mesmo propõe uma postura proativa dos profissionais atuantes na organização, bem como que estes desenvolvam a capacidade de se desvencilhar de modelos mentais arraigados, incentivem a visão sistêmica da realidade organizacional e também desenvolvam mecanismos capazes reter e dinamizar o aprendizado organizacional, essencial para a alavancagem competitiva da organização. Assim, esse modelo incentiva as organizações a assumirem uma postura proativa e, para tanto elas terão que desenvolver em seus profissionais uma mentalidade organizacional voltada para aprendizado contínuo e permanente.

2.3.9 Modelo de Choo

Choo (2006) propõe um modelo de Gestão do Conhecimento, onde a organização do conhecimento é aquela capaz de integrar esses três aspectos essenciais: compreensão do conhecimento enquanto ferramenta estratégica; criação do conhecimento e tomada de decisão.

ação do Conhecimento



Fonte: Choo (2006)

No processo de compreensão do conhecimento organizacional, a organização busca compreender seu ambiente de mudanças, ou seja, como as pessoas na organização interpretam a informação a fim de lidar com o ambiente de incerteza. De acordo com Choo (2006), o processo de compreensão do conhecimento organizacional ocorre quando os profissionais atuantes na organização observam suas ações e experiências passadas para interpretar ou construir suas percepções para dar sentido ao meio ambíguo que os cerca. O resultado da construção de significado são ambientes interpretados, compartilhados ou não, que orientam a tomada de decisão.

No processo de criação do conhecimento, a organização cria novos conhecimentos no curso da inovação. Este processo está orientado para o entendimento sobre como a informação é transformada num novo conhecimento organizacional. Ele ocorre na medida em que a organização possibilita a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, a experiência profissional de cada membro pode ser socializada, bem como aproveitada pelos demais.

No que diz respeito ao processo de tomada de decisão, o referido modelo propõe um processo de tomada de decisão orientado para o entendimento de como a organização processa a informação para resolver tarefas incertas. Neste sentido, Choo (2006) compreende a organização como um sistema decisório racional, onde o processo de decisão é tomado

de reconhecimento do problema, busca de alternativas para solução do mesmo, avaliação das consequências relativas a cada alternativa e, por fim a escolha dos resultados mais viáveis.

Neste último processo, Tomada de Decisão, Choo (2006) ressalta que as organizações necessitam reconhecer a limitação da capacidade de alguns de seus membros no que se refere ao processamento de informações e em virtude disto criar rotinas baseadas em resultados de processos decisórios anteriores, orientando a busca de alternativas e simplificando o processo decisório.

A inter-relação entre informação, competência dos membros e compreensão correta do ambiente proporcionarão vantagens essenciais às organizações, permitindo-lhes agir com inteligência, criatividade e esperteza.

Neste modelo, o conhecimento funciona como um importante recurso estratégico, principalmente no que se refere ao processo decisório, uma vez que a conversão do conhecimento tácito em explícito possibilita à organização formas de tornar aplicável o conhecimento acumulado por seus profissionais. Assim, o processo de gestão do conhecimento é alcançado por meio de ações do nível estratégico.

2.3.10 Modelo Davenport e Prusak

Para Davenport e Prusak (1998), o objetivo das práticas de gestão do conhecimento é modelar parte do conhecimento que se encontra na cabeça das pessoas e nos documentos corporativos, sendo compartilhado pela organização. O conhecimento na empresa é considerado de pouco valor, se este não estiver acessível.

Eles afirmam que para praticar a Gestão do Conhecimento as empresas precisam desenvolver uma estratégia de gestão focada na valorização da cultura do conhecimento. Além disso, chamam atenção para a importância da infra estrutura em torno da comunicação e armazenamento do conhecimento e o fortalecimento dos relacionamentos com a rede de fornecedores externos de informação e conhecimento.

Os referidos autores defendem que o conhecimento pode ser visto como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextuais e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento tem origem e é aplicado a mente dos conhecedores DAVENPORT (2003).

O papel que os colaboradores desempenham no âmbito da gestão é fundamental para geração de valor. Através dos diferentes tipos de conhecimento, das diferentes interações, das combinações das diferentes experiências, valores, informações e *insights* é que as organizações aprendem (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Para estes autores, a GC necessariamente deve estar aliada à estratégia de negócios adotada pela organização, a sua metodologia de gestão de processos, bem como ao planejamento e controle de sua capacidade. Para tanto, eles criaram um modelo de gestão do conhecimento fundamentado em três etapas: **geração do conhecimento, codificação e coordenação do conhecimento e transferência do conhecimento**.

No tocante à **geração do conhecimento**, Davenport e Prusak (1998) afirmam que o processo de geração do conhecimento advém de todo e qualquer conhecimento adquirido e desenvolvido pela organização. Esta etapa encontra-se relacionada ao que eles afirmam serem as cinco ações conscientes, cujo objetivo é orientar a organização a aumentar seu estoque de conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento.

A aquisição está diretamente relacionada à capacidade que a organização possui de se renovar internamente através da aquisição de novos conhecimentos, bem como através da aquisição de novos profissionais detentores desse valioso ativo. Os recursos dirigidos dizem respeito às áreas específicas criadas pela organização com a finalidade de canalizar habilidades e competências voltadas para setores estratégicos da organização, como é o caso do setor de pesquisa e desenvolvimento.

No que se refere à fusão, os autores defendem a concepção de que os pensamentos divergentes de profissionais atuantes na organização implicam num conflito, mas que esse conflito se torna salutar para a organização, na medida em que as visões diferentes podem se tornar complementares e auxiliarem no processo de resolução dos problemas organizacionais.

O processo de adaptação refere-se à capacidade que a organização possui para introduzir mudanças adaptáveis ao novo ambiente. De acordo com Davenport e Prusak (1998), os ativos mais importantes para a adaptação de uma empresa são funcionários que tenham conhecimentos a oferecer e capacidade de aprender continuamente. Para que ocorra esse processo de adaptação, os referidos autores defendem a necessidade de dois fatores: o primeiro se refere aos recursos e capacidades internas que possam ser utilizadas de novas formas e o segundo diz respeito à capacidade que a organização apresenta de se adaptar às mudanças, ou absorver o conhecimento presente em seu ambiente.

No tocante às redes de conhecimento, os autores afirmam que elas são estabelecidas através de encontros informais e auto-organizados ocorridos dentro da empresa por pessoas

s encontros ocorrem de forma continuada, há uma grande probabilidade de surgirem novos conhecimentos.

Davenport e Prusak (1998) definem a segunda etapa de seu modelo, **Codificação e Coordenação do Conceito**, como sendo aquela cuja finalidade é a apresentação do conceito de forma clara, portátil e acessível aqueles que necessitam. Segundo os autores, o processo de codificação do conceito é uma atividade complexa e, dependendo do modo como é realizada, poderá levar à perda de propriedades importantes do conhecimento.

Visando uma melhor compreensão acerca de como codificar o conceito, Davenport e Prusak (2003) destacam basicamente quatro aspectos:

- Decidir quais os objetivos que o conhecimento codificado deve atingir;
- Identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir tais objetivos;
- Avaliar o conhecimento segundo sua utilidade e adequação ao processo de codificação;
- Estabelecer um modo adequado para a codificação e distribuição do conhecimento.

Além desses aspectos, Davenport e Prusak (1999) destacam como essencial para o processo de codificação e coordenação do conhecimento a utilização dos mapas do conhecimento.

O principal objetivo de um mapa do conhecimento é possibilitar que os profissionais descubram onde se encontra o conhecimento de que necessitam. O mapa do conhecimento também fornece informações suficientes para que se faça uma avaliação do estoque de conhecimento de que a organização dispõe, revelando pontos fortes a serem explorados e pontos de carência a serem melhorados (Davenport e Prusak, 1999).

Para os autores, a simples existência do mapa produz efeitos positivos: transmite a mensagem de que a alta administração valoriza e está começando a valorizar o conhecimento de seus funcionários e incentiva o seu intercâmbio, agregando à cultura organizacional a idéia de que o conhecimento pertence a todos da organização. Assim, os profissionais se sentem à vontade para trocar informações e conhecimentos; interagem cada vez mais e, conseqüentemente, percebem melhor os papéis de todos na organização. O resultado de toda essa interação é uma organização trabalhando com maior coesão entre diferentes funções, departamentos, áreas e sedes (ANDRADE & SANTIGADO, 2010).

Basicamente, a tarefa de mapear o conhecimento organizacional consiste em identificar os conhecimentos relevantes, localizá-los e organizar essas informações de maneira

a consulta. Não é função do mapa conter o conhecimento.

O mapa deve ser visto como um guia que deve apontar onde encontrar cada tipo de conhecimento na organização, dentre documentos, pessoas e bancos de dados.

A última etapa do modelo de Davenport e Prusak (1998), **Transferência de Conhecimento**, envolve duas ações: transmissão ou apresentação do conhecimento pelo seu emissor e absorção desse conhecimento por um receptor em potencial. Segundo, os autores a simples disposição do conhecimento não garante seu acesso, é fundamental que seja criado uma estrutura de transferência desse conhecimento.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o processo de transferência do conhecimento se dá exatamente quando ocorre mudança de comportamento por parte de todos os profissionais. Essa mudança de comportamento implica em atitudes proativas dos profissionais perante o conhecimento, bem como num processo de liderança que incentive a troca constante de informações, bem como o compartilhamento de experiências organizacionais.

A esse respeito, Davenport (1999) destaca que essencialmente nas grandes empresas, o uso de tecnologias apropriadas desempenha papel eficaz no repasse de conhecimentos. Entretanto, os autores salientam que valores, normas e comportamentos constituintes da cultura organizacional são imprescindíveis para o processo de transferência do conhecimento. Neste sentido, a cultura deve ser amplamente compartilhada e a linguagem deve ser entendida por todos aqueles que compõem a organização.

Davenport e Prusak (1998) relatam especificamente o comportamento de organizações essencialmente voltadas para a aprendizagem organizacional contínua. De acordo com os autores, nas empresas que aprendem, que são inovadoras, o conhecimento coletivo compartilhado já é reconhecido como uma competência fundamental para a performance organizacional, baseando-se nas habilidades e experiências individuais no trabalho realizado.

De acordo com Bueno et al. (2004), essas empresas buscam uma sinergia entre valores individuais e valores de grupo, tendendo a um nivelamento do conhecimento entre os membros da organização. Ou seja, elas preconizam o compartilhamento do conhecimento em todos os níveis, bem como favorecem a aprendizagem organizacional, o dinamismo e a inovação constante.

Para Mendes (2005), essas empresas possibilitam o surgimento de um espaço no qual é possível a efetivação de um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. Para que isso

izações atuem numa perspectiva sistêmica valorizando a inovação e promovendo a sistematização de seu conhecimento.

Conforme, Albrecht (2004) essas organizações conseguem mobilizar todo seu potencial intelectual disponível e concentrar tal capacidade na realização de sua missão. Esse processo de mobilizar seu potencial intelectual consiste na organização encontrar meios de gerenciar efetivamente o conhecimento de seus funcionários, e a partir disso aprender a inovar e se reinventar em um ambiente altamente mutável e competitivo.

Evidenciando a importância dos trabalhadores do conhecimento para essas organizações, Davenport e Prusak (1999) destacam que esses profissionais se caracterizam pelo envolvimento intensivo com a realidade organizacional, bem como por aprender a criar e/ou desenvolver novos conhecimentos em seu ambiente profissional.

Conforme pode se observar, no referido modelo as práticas de gestão do conhecimento servem essencialmente para auxiliar na captura e estruturação do conhecimento das pessoas, disponibilizando-o em uma base que será compartilhada por toda a organização, através de redes, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em uma mensagem.

2.3.11 Modelo de Wiig

O modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Wiig (2004) parte da idéia de que a GC deve ser compreendida como a construção, renovação e aplicação sistemática, explícita e deliberada do conhecimento para maximizar a efetividade relacionada ao conhecimento da empresa e o retorno sobre seus ativos de conhecimento. Para tanto, o referido autor defende uma teoria de Gestão do Conhecimento fundamentada no que ele denominou de **Ciclo da Evolução do Conhecimento Organizacional** que se encontra dividido em cinco estágios:

1. **Criação do Conhecimento:** o conhecimento é desenvolvido por meio da aprendizagem, inovação, criatividade e da importação de conhecimento do ambiente externo à organização;
2. **Aquisição do Conhecimento:** o conhecimento é capturado, armazenado para uso, reuso e para um tratamento mais aprimorado em outras atividades organizacionais;

ento: o conhecimento é organizado e transformado em algum material impresso ou embutido em bases de conhecimento, tornando-o disponível para uso;

4. **Disponibilização e Distribuição do Conhecimento:** o conhecimento é distribuído para os pontos-de-ação, pessoas, práticas, embutidos em tecnologias e procedimentos, entre outros por meio da educação, programas de treinamento, sistemas automatizados de conhecimento, redes de especialistas etc;
5. **Aplicação do Conhecimento:** o conhecimento é aplicado ou exerce influência nos processos de trabalho, sua aplicação torna-se a base para a aprendizagem e inovação.

Nesse modelo proposto por Wiig (2004), o processo de gestão do conhecimento segue uma lógica, onde a criação do conhecimento encontra-se fundamentado na idéia de se gerar um ambiente organizacional com livre acesso às informações. No processo de criação do conhecimento os profissionais são encorajados e incentivados a expor suas experiências e visões acerca dos processos organizacionais, de modo que consigam utilizar o conhecimento como recurso essencial no processo decisório da organização. Após sua criação, o conhecimento é transferido e esse processo de transferência se dá na medida em que o conhecimento tácito transforma-se em conhecimento explícito, ou ainda em conhecimento institucionalizado e, portanto validado no ambiente organizacional em seu entorno.

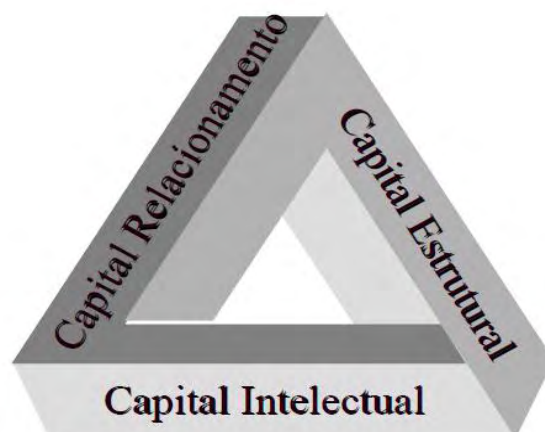
O processo de gerir conhecimento só se torna possível com o comprometimento dos profissionais do conhecimento e neste sentido Wiig (2004) salienta que no processo de gestão do conhecimento deve haver o esforço dos profissionais em facilitar e organizar a produção do conhecimento e sua utilização.

De acordo com o referido autor, é através das pessoas que o conhecimento afeta o desempenho das empresas e por essa razão é importante facilitar e fortalecer os processos, atividades e práticas de conhecimento com o foco nas pessoas. O modelo apresentado a seguir também se fundamenta na idéia de que a gestão do conhecimento deve se manter apoiada nos indivíduos que atuam como principais autores de criação do conhecimento.

Por considerar o conhecimento uma criação humana, o Modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Rossato (2002) tem como ator principal o indivíduo. Para esta autora, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Deste modo deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de Gestão do Conhecimento.

Para Rossato e Cavalcanti (2010), a Gestão do Conhecimento deve ser encarada como uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. Para tanto, a autora defende a necessidade da organização em saber gerenciar o seu patrimônio intangível formado pelo **capital intelectual**, composto pelos os indivíduos que são os agentes da criação e difusão dos conhecimentos internamente e externamente à organização. Além do capital intelectual, o patrimônio intangível também é formado pelo **capital de relacionamento**, constituídos pelas marcas e relacionamentos com clientes, fornecedores, terceirizados e prestadores de serviço e pelo **capital estrutural**, composto por patentes, conceitos, modelos, manuais, atitudes, sistemas administrativos e computacionais, estilo gerencial, cultura, estrutura e a estratégia organizacionais, a infra-estrutura tecnológica e os processos de negócios da empresa. A figura abaixo evidencia essa concepção.

Figura 10: Patrimônio Intangível da Empresa



Fonte: Rossato e Cavalcanti, 2010

modelo de Gestão do Conhecimento fundamentado em quatro pilares: **ativos intangíveis**, **conversão do conhecimento**, **ações** e **dispositivos organizacionais**.

Figura 11: Elementos Fundamentais do Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento



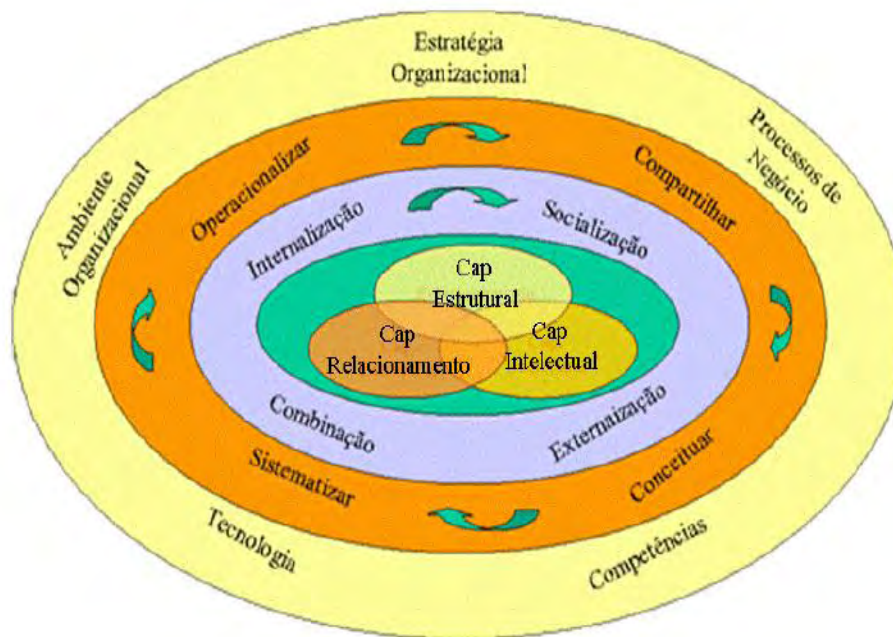
Fonte: Rossato e Cavalcanti, 2010

Os **ativos intangíveis** da organização compreendem o conjunto de conhecimentos tácito e explícito os quais precisam ser compartilhados e difundidos pelas suas áreas de negócios e para fora dela, de modo a serem transformados em valor de negócio e vantagem competitiva. Isso implica na necessidade de um ciclo contínuo e interativo de **conversão do conhecimento** que propicie sua comunicação e transmissão para os indivíduos. Esses não o recebem de forma passiva, mas interpretando-o, ativamente, através de suas experiências e habilidades anteriores armazenadas em sua base de conhecimentos mental.

Esse ciclo de conversão depende principalmente da participação das pessoas. Isso se deve ao fato de um novo conhecimento nascer do indivíduo, pois a organização não é capaz de criá-lo sozinha sem a iniciativa de alguém e a interação dinâmica e contínua de seus membros. Sendo assim, o ser humano representa um agente imprescindível desse processo de conversão. De modo que a conversão do conhecimento não pode ocorrer isoladamente, sendo imprescindível a interação dos indivíduos e a ocorrência de diversas **ações** que garantam todo o processo e propaguem os conhecimentos pela empresa. Isso significa que, ao longo do ciclo de conversão, os conhecimentos vão sofrendo as ações, gerando novos conhecimentos ou se combinando aos existentes, sendo validados e testados pelas pessoas e se transformando em conhecimentos organizacionais (ROSSATO, 2002).

ocorrência dessas ações depende da redefinição dos **dispositivos organizacionais** que constituem os mecanismos capacitadores e facilitadores do funcionamento da empresa, sendo eles interdependentes e dispostos num processo cíclico de natureza complexa e dinâmica, evidenciados por: **estratégia organizacional, processos de negócios, ambiente organizacional, competências dos empregados e infra-estrutura tecnológica** da empresa, conforme pode-se observar na figura 12.

Figura 12: Modelo de Gestão do Conhecimento de Rossato



Fonte: Rossato, 2002

Neste modelo de Modelo de Gestão do Conhecimento, Rossato (2002) evidencia a importância da **estratégia**, como primeiro fator a ser considerado, uma vez que ela atua como elemento definidor das diretrizes organizacionais e, portanto deve ser o primeiro item a ser implementado, pois serve de alicerce para todos os demais. Segundo a autora, a estratégia pode ser encarada como uma forma que a organização encontra de se diferenciar de seus concorrentes. Essa concepção coaduna com aquela apresentada por Slack et al (2009, p.87) que define estratégia como sendo: *“um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos”*.

Rossato (2002) salienta que a estratégia deverá conter os ativos intangíveis como parte de sua missão, incentivando-os internamente, de modo a transformá-los em produtos ou serviços com importantes diferenciais competitivos.

abilidade de considerar o **ambiente organizacional**, como um conjunto de características organizacionais constituídas para a orientação do funcionamento de toda a empresa, vinculando três elementos principais: cultura, estilo gerencial e estrutura organizacional. Os **processos de negócios** são definidos como um agrupamento de atividades por área de negócios de acordo com a estratégia organizacional e que leva em consideração suas funcionalidades e conteúdos. (ROSSATO, 2002).

Quanto às **competências dos colaboradores**, a autora relaciona um conjunto de características constituído pelas habilidades, experiências, qualificações, percepções, know-how, rede social, escolaridade e demais características que distinguem cada membro da organização.

Por fim, define-se a **infra-estruturadora tecnológica** como sendo um conjunto de ferramentas e recursos técnicos necessários à automatização das atividades e processos de negócios da empresa, formando um aparato estruturado para o apoio às ações voltadas à gestão do conhecimento.

A partir da exposição desses conceitos percebe-se que Rossatto (2002) apresenta um modelo estratégico de gestão que conjuga alicerces fundamentais (estratégia organizacional, processos de negócios, competências, tecnologia e ambiente organizacional) numa base de conhecimentos sob a orientação de uma Metodologia Estratégica de Gestão do Conhecimento. O modelo proposto pela autora se torna eficaz para manipular, avaliar e difundir o conhecimento pelas organizações e para integrar e gerir seus diversos processos de negócios, bem como para gerir os ativos intangíveis e transformá-los em valor e vantagem competitiva.

Para a autora, a Gestão do Conhecimento é um processo estratégico que deve viabilizar o compartilhamento, a conceituação, a sistematização e a operacionalização do conhecimento na empresa. Contudo, esse processo não acontece sem a participação dos profissionais e da própria empresa. Enquanto os primeiros são os atores principais, cabe à empresa executar algumas ações para garantir todas as suas etapas.

O objetivo desta seção foi fazer um recorte em torno da visão dos principais autores da GC. Para tanto, buscou-se sintetizar as concepções destes autores, bem como mostrar como suas idéias constituem a matriz geradora dos principais conceitos que norteiam a visão de pesquisadores e estudiosos da área.

É importante frisar que as definições em torno da GC ressaltam um ponto em comum. Elas chamam atenção para o fato de que a efetivação de modelos e práticas de gestão do

condições organizacionais que propiciem transformações contínuas e que integrem as atividades de criação, disseminação, armazenamento, atualização e utilização do conhecimento.

Outro fator importante a ser destacado refere-se ao fato de que o conhecimento também pode ser encarado como um elemento essencial no processo de formulação das estratégias empresariais e a dificuldade no reconhecimento de seu real valor traduz-se em grande perda do potencial estratégico da organização.

Neste sentido, a próxima seção tem como propósito discorrer em torno da estratégia competitiva, evidenciando a contribuição dos principais teóricos e pesquisadores desta temática.

2.4 Estratégia Competitiva

Nas últimas décadas, a questão da competitividade tem sido uma das principais preocupações de pesquisadores, estudiosos, acadêmicos e empresários no mundo inteiro. O grande desafio para as empresas é a garantia da sua sobrevivência, em mercados cada vez mais competitivos. Muitos fatores têm colaborado para o acirramento da competitividade, tais como, globalização de mercados, novas tecnologias, exigência de produtos com elevado grau de qualidade, entre outros. Nesse ambiente turbulento, as empresas precisam traçar estratégias competitivas, utilizando suas competências e habilidades. Para isso, precisam entender a dinâmica da concorrência.

Nesse sentido, diferentes empresas oferecem diferentes oportunidades competitivas e as estratégias de sucesso variam, de um setor para o outro. O desempenho da empresa no mercado reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto à concorrência e o ambiente econômico o qual está inserida. O sucesso competitivo depende da criação e sustentação de vantagens competitivas, onde cada empresa esforça-se para obter um ou mais atributos que a diferenciem das demais (SCHMITT & MAÇADA, 2010).

De um modo geral, a estratégia competitiva pode ser entendida como sendo um meio, ou caminho, utilizado pela empresa com a finalidade de atingir seus objetivos organizacionais e neste sentido, vários autores apresentam suas contribuições em torno do papel e funcionalidade da estratégia competitiva.

Considerado um dos principais expoentes na área, o autor Michel Porter (1999, p.73) define estratégia competitiva como sendo:

ó[...] a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades ã e não apenas de umas poucas ã e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima. A gerência se volta para a tarefa mais simples de supervisionar funções independentes e a eficácia operacional determina o desempenho relativo da empresa.ô

Nesta definição, o autor destaca a estratégia competitiva como sendo a capacidade da organização de envolver todas as suas unidades funcionais de maneira sistêmica, isto é garantir que todos os setores atuem em uníssono no sentido de atingirem os objetivos organizacionais, vislumbrando uma vantagem competitiva sustentável frente ao ambiente de incertezas e constantes mudanças em que a organização se encontra inserida.

Mais especificamente, Porter (1985) define estratégia competitiva como o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócios com o intuito de ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Corroborando com essa visão, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estratégia competitiva produz as principais políticas e planos para a obtenção das metas organizacionais e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição que pretende proporcionar aos acionistas, aos funcionários e à comunidade. Para estes autores, a estratégia competitiva encontra-se diretamente relacionada ao padrão de decisões que determina e revela os objetivos, propósitos e metas da organização.

Neste sentido, também se encontra a contribuição Peter Drucker (1999) defendendo a idéia de que a finalidade da estratégia é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois ela permite a empresa ser intencionalmente oportunista, isto é a estratégia adotada por uma determinada organização define a sua capacidade competitiva.

a empresa está diretamente relacionada ao modo como a organização lida com seus pontos fortes e fracos e consegue aproveitar suas oportunidades e enfrentar suas ameaças.

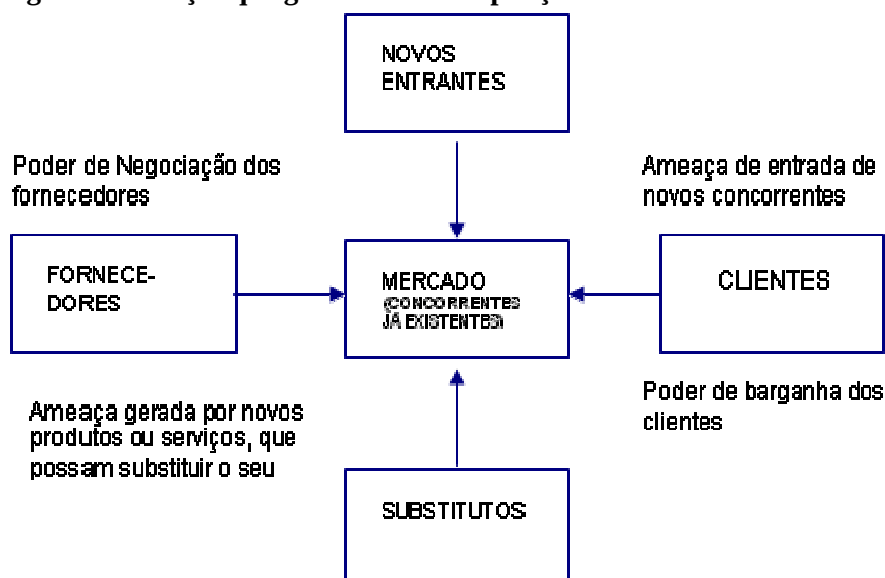
Coutinho & Ferraz (1994) afirmam que o nível de competitividade alcançado pela empresa ou unidade de negócios depende de fatores sistêmicos, estruturais ou empresariais, relacionados, respectivamente, às condições macroeconômicas, político-institucionais, regulatórias, infra-estruturais e sociais do país onde a empresa está instalada; às características do mercado, da concorrência e da configuração da indústria ou setor econômico em que a empresa atua; e à capacidade gerencial e operacional da própria empresa.

Para os referidos autores, a estratégia competitiva é definida a partir de elementos contingenciais, ou intervenientes na dinâmica da organização. Esses elementos se encontram inseridos no macro ambiente organizacional e exercem certa pressão em torno do comportamento da organização, estimulando sua capacidade competitiva e norteando-a em suas diretrizes estratégicas.

Arelada a essa concepção Porter (1980) cria o modelo das cinco forças competitivas que atuam diretamente numa organização.

Este modelo sugerido por Porter (1980) utiliza um método para analisar os efeitos da concorrência sobre as empresas e as formas como estas podem enfrentá-la. Ele representa a estrutura da concorrência existente num determinado contexto corporativo, onde evidencia a atuação de cinco forças sobre a empresa.

Figura 13: Forças que governam a competição



Fonte: Porter (1980)

a, **o mercado**, evidencia a rivalidade entre as empresas como a resultante de um contexto em que os concorrentes procuram agir através de medidas agressivas de competição, procurando cada vez mais obter vantagem competitiva sobre os demais competidores.

A segunda força competitiva, **poder de negociação dos fornecedores**, implica no fato de que quando os fornecedores apresentam um elevado poder de negociação, isso implica num fator de estrangulamento à rentabilidade da empresa, sendo um parâmetro restritivo da sua atratividade, tornando-se indispensável estudar os fatores que o determinam.

Na terceira força competitiva, **poder de barganha dos clientes**, Porter (1980) defende que o poder de negociação dos clientes, no tocante à sua sensibilidade ao preço, corresponde a um aspecto de vital importância a ser considerado pela organização, sem perder de vista a necessidade de um diferencial competitivo que evidencie o aspecto de qualidade nos serviços oferecidos pela empresa.

A quarta força competitiva, **ameaça de novos entrantes**, encontra-se diretamente relacionada à probabilidade de outros competidores potenciais invadirem o espaço competitivo da organização, inovando em aspectos como novas tecnologias, produtos e serviços inovadores e diferencial em custos.

Por último, a quinta força competitiva está relacionada à existência de **produtos substitutos**. Isso ocorre em virtude do fato de que o ambiente competitivo das organizações encontra-se constantemente em mudanças, de modo que elas sofrem continuamente pressão de seus competidores, no sentido de cada vez mais investirem em inovação e qualidade de seus produtos e serviços.

Este modelo das cinco forças competitivas proposto por Porter (1980), põe em evidência a necessidade das empresas em se posicionarem estrategicamente ou ainda ajustar seu potencial competitivo ao contexto de mercado em que se encontram inseridas, respeitando as cinco variáveis descritas. Deste modo, o posicionamento estratégico da empresa definirá o modo como a mesma enfrentará os obstáculos presentes em seu ambiente competitivo.

Porter (1989) afirma que o vigor dessas forças competitivas pode variar de contexto para contexto. A intensidade da competição será alta e, conseqüentemente, as perspectivas de rentabilidade serão baixas onde o poder dos fornecedores e compradores for grande, a disputa entre concorrentes for acirrada, se forem poucas as barreiras à entrada de novos concorrentes e se produtos de outros setores forem bons substitutos.

Entendendo as influências destas cinco forças do ambiente na competição, é possível que a empresa saiba como determinar o posicionamento estratégico que pretende adotar. Isto

as suas atividades ou de onde podem tirar vantagens competitivas com relação à concorrência. Assim, a capacidade de influenciar essas cinco forças define a forma como a organização desenvolve e aplica sua competitividade, bem como a forma como deseja competir em seu ambiente.

Além da caracterização da concorrência, através das cinco forças, Porter (1989) ainda apresenta uma tipologia das estratégias que uma empresa pode adotar para enfrentar a concorrência, são as chamadas **estratégias competitivas**.

Para Michael Porter (1999), existem apenas três estratégias competitivas, ou estratégias de posicionamento, que podem ser aplicadas genericamente com benefícios às empresas, em todos os mercados e setores: (1) liderança no custo, (2) diferenciação e (3) enfoque.

1. **Liderança no custo:** consiste em oferecer um produto ou serviço com baixo custo, não negligenciando a qualidade, o serviço e outras áreas. O posicionamento de baixo custo proporciona à empresa uma defesa (barreira) contra a rivalidade dos concorrentes. A estratégia de baixo custo exige da empresa resultados operacionais que reduzam seus custos.
2. **Diferenciação:** a empresa se preocupa menos com os custos, tentando ser vista no setor como inovadora, tendo algo de singular para oferecer. A estratégia de diferenciação exige que a empresa desenvolva processo de vanguarda, criando produtos e serviços inovadores no setor, lançando-os no mercado com alta velocidade. A empresa cria algo que seja valorizado pelos consumidores e considerado único no segmento em que atua. Neste sentido, ela seleciona um ou mais atributos considerados essenciais para seus clientes e converte seus esforços no sentido de garantir a eficácia desses atributos.
3. **Enfoque:** o foco da empresa está em competir apenas em um pequeno segmento do mercado. Em vez de atrair todos os compradores, busca servir a um único tipo de comprador. A estratégia de enfoque exige intimidade com o cliente, isto é, necessita de excelentes processos de gerenciamento do cliente, como gestão do relacionamento e desenvolvimento de soluções específicas. Consiste em identificar um nicho de mercado ou um seguimento de linha de produto e dedicar-se a esse melhor do que as

Se caso, a empresa opta em competir pelo menor custo ou diferenciação apenas no segmento escolhido.

Conforme pode se observar, a concepção de Porter (1999) é toda fundamentada na idéia de que o objetivo da estratégia empresarial adotada pela organização é perceber novas e melhores formas de se posicionar em seu ambiente competitivo. Neste sentido, ele afirma que a estratégia de posicionamento busca encontrar uma posição em que a empresa seja capaz de melhor se defender contra as forças externas ou de influenciá-las a seu favor.

O referido autor argumenta que as empresas precisam descobrir uma forma de se diferenciar dos demais competidores e conquistar um espaço único no mercado oferecendo uma vantagem competitiva para os consumidores.

Partindo desta idéia Porter (1999) sugere dois conceitos que devem ser bem compreendidos ao se falar em diferenciação: a **eficácia operacional** e a **estratégia competitiva**. Na prática, muito se confunde sobre eles e os benefícios que ambos trazem.

A **eficácia operacional** significa superar os concorrentes praticando as atividades comuns a todos com alguma vantagem. Ser eficaz é justamente ser melhor que os rivais em algumas dessas atividades, como por exemplo, melhor uso dos insumos ou redução de defeitos. Mas essas técnicas gerenciais são facilmente passadas de uma empresa para outra e talvez essa seja a principal causa da eficácia operacional não ser a melhor forma de se distanciar dos concorrentes. Embora o constante aprimoramento da eficácia operacional seja imprescindível para se conseguir êxito, isso não é o suficiente. Nenhuma organização o consegue por um prolongado período de tempo. Isso porque os concorrentes conseguem rapidamente imitar as melhores práticas e quanto mais se pratica o benchmarking, mais as empresas se assemelham entre si (PORTER, 1999).

Por outro lado, Porter (1999) argumenta que quando uma determinada organização define adotar uma **estratégia competitiva** sua finalidade é buscar uma posição competitiva favorável frente a seus competidores. E isto significa escolher atuar no mercado com um conjunto de diferentes atividades que proporcionem um mix único de valores e que os concorrentes vão levar anos até conseguir imitar. O essencial da estratégia está em desempenhar atividades de forma diferenciada ou desempenhar atividades diversas em comparação aos rivais. Neste sentido, ter estratégia é escolher atividades diferentes daquelas dos rivais, buscando deliberadamente um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva da empresa. Adotar esta linha de ação significa demarcar uma posição estratégica

TER, 1999; HOOLEY; SAUNDERS E PIERCY, 2001; HITT, 2001).

É importante frisar que mesmo demarcando uma posição exclusiva através de diferentes atividades e garantindo a vantagem competitiva sustentada ao longo do tempo, empresas já estabelecidas tentarão imitar as posições mais valorizadas, anexando novas atividades ao seu negócio ou mesmo tentando novas posições estratégicas no mercado.

Acerca da Estratégia, Porter (1999) conclui que ao determinar as atividades essenciais à sustentação de uma vantagem competitiva, as organizações devem ter suas atividades combinadas ou compatibilizadas de forma a se reforçarem mutuamente. A importância desta compatibilidade é que muitas atividades distintas podem afetar umas às outras. Analisar todas as atividades é sempre mais importante que analisar uma atividade isolada. Por isso, as atividades devem ser consistentes com a estratégia geral da empresa, devem ser reforçadas através de ações específicas e devem ser conduzidas para uma otimização de esforços coordenados.

A vantagem competitiva surge da combinação do sistema inteiro de atividades. Desta forma, a empresa se destaca perante seus concorrentes, pois é muito mais difícil copiar um conjunto de atividades entrelaçadas do que apenas imitar um aspecto destas atividades. Portanto, para Porter (1999), estratégia competitiva é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades exclusivas e combinadas entre si.

Apesar da indiscutível contribuição de Michel Porter no âmbito dos estudos que norteiam a estratégia competitiva, diversos outros autores também apontam suas contribuições no sentido de ampliar o leque de considerações em torno desse tema. A sessão seguinte apresentará a concepção teórica de Freeman e Soete, a qual estabelece uma taxonomia em torno do tema em questão.

2.4.2 Estratégia Competitiva na Concepção de Freeman e Soete

Na visão de Freeman e Soete (1997), as estratégias competitivas estão em constantes mudanças, sendo que situações observadas em uma determinada década, não necessariamente serão válidas para a década seguinte, levando-se em conta que qualquer organização opera dentro de um espectro de possibilidades tecnológicas e de mercado, que surgem a partir do crescimento científico e mercadológico mundiais. Para que a organização possa sobreviver e

radas essas limitações e as circunstâncias históricas e, portanto, suas atividades inovadoras não são isentas ou arbitrárias, mas sim circunscritas historicamente.

Trata-se de uma concepção que põe em evidência o contexto histórico, chamando atenção para os fatores de cunho político, econômico, sociológico, cultural e tecnológico em que as organizações se encontram inseridas. Esses fatores constituem o macro ambiente organizacional e de forma significativa influenciam as organizações no sentido de adotarem comportamentos estratégicos compatíveis com sua realidade interna e externa. Ou seja, esses fatores constituem elementos definidores do modo como as organizações se conduzirão ao longo do tempo.

Em se tratando da atualidade, entende-se que a necessidade constante de inovação por parte das organizações requer delas um imenso esforço no sentido de se adaptarem às pressões presentes em seu ambiente. O modo como competirão, ou ainda que tipo de estratégia adotarão frente a seus competidores dependerá sobretudo de seu perfil estratégico, ou ainda de sua capacidade de respostas às pressões em seu ambiente.

Neste sentido, Freeman e Soete (1999) apontam seis diferentes estratégias de inovação que podem ser adotadas pelas empresas, baseadas em seus recursos, sua história, e as posturas de seus gestores:

1. **Estratégia Ofensiva:** adotada por empresas que buscam liderança tecnológica. As empresas que adotam esse tipo de estratégia devem estar preparadas para investir em longo prazo e assumir riscos. Não podem esperar retornos imediatos, pois os clientes precisam ser induzidos a experimentar o novo produto. Além disso, elas apresentam boa capacidade criativa e técnica, seja internamente ou através de acesso privilegiado a laboratórios e centros de pesquisa. Exemplo: empresas que investem intensamente em pesquisa e desenvolvimento e desenvolvem continuamente tecnologias de ponta.
2. **Estratégia Defensiva:** as empresas que adotam esse tipo de estratégia não querem correr o risco de serem as primeiras a inovar, mas também não querem ser deixadas para trás em termos tecnológicos. Elas esperam aprender com os erros dos pioneiros e aproveitar a abertura de um novo mercado para oferecer soluções mais seguras e consistentes. A estratégia defensiva não pretende apenas copiar os inovadores, mas superá-los. Para isso, é necessário investir em capacitação técnica

essas que procuram descobrir as inovações de seus concorrentes e a partir delas, criam produtos ou serviços mais inovadores que aqueles criados anteriormente pelas empresas pioneiras nas inovações.

3. **Estratégia Imitativa:** esse tipo de estratégia é usualmente utilizado por empresas de pequeno porte que participam de setores menos vulneráveis à mudança tecnológica, onde os clientes são fiéis a determinadas tipos de produtos e optam por consumir produtos similares, oriundos da imitação de empresas de pequeno porte que não possuem condições de investir em projetos mais robustos de seus produtos, imitando suas concorrentes como forma de sobreviver no ambiente competitivo em que se encontram. Exemplo: empresas que desenvolvem produtos ou serviços similares aos do concorrente, imitando sua forma de produzir e atender os clientes.
4. **Estratégia Dependente:** as empresas que adotam essa estratégia assumem um papel de subordinação em relação a outras empresas mais fortes. A empresa dependente não toma iniciativa de promover mudanças técnicas em seus produtos ou processos e dependem de outras empresas para obter as instruções técnicas necessárias para inovar. Geralmente essas empresas não contam com capacitação própria para alterar o processo produtivo ou lançar novos produtos. Exemplos: empresas que fabricam produtos para serem comercializados sob a marca de terceiros e empresas que operam sob regime de franquia.
5. **Estratégia Tradicional:** as empresas que adotam esse tipo de estratégia praticamente não mudam seus produtos, seja porque o mercado não demanda mudanças ou porque a concorrência também não inova. Essas empresas geralmente não contam com capacidade técnica para iniciar mudanças, mas podem desenvolver inovações incrementais e fazer pequenas alterações no design do produto com base na experiência prática de seus colaboradores. Exemplo: empresas que fabricam produtos artesanais ou tradicionais para uma determinada região.
6. **Estratégia Oportunista:** esse tipo de estratégia é seguido por empresas que exploram nichos de mercado ou oportunidades temporárias. Trata-se daquelas empresas, cujos empreendedores conseguem prosperar encontrando um nicho de mercado que ninguém havia percebido antes e, assim, ir ao encontro de uma

imaginação e o conhecimento das necessidades de grupos de consumidores são, nesse caso, ingredientes mais importantes que a capacitação técnica. Exemplo: empresas que enxergam e aproveitam rapidamente oportunidades deixadas pelas concorrentes.

Acerca dessa taxonomia de estratégia, Freeman e Soete (1997) salientam que as estratégias não são exclusivas e as empresas acabam adotando gradações ou combinações de diferentes alternativas. Entretanto, chamam atenção para o fato de que a identificação de diferentes tipos de estratégias é útil para o gestor, pois contribui para manter a coerência das ações e para avaliar os requisitos e potencialidades.

Essa tipologia de estratégias proposta por Freeman e Soete (1997) não é a única. Existem outras tipologias de estratégias, bem como outras concepções defendidas por outros autores e que notoriamente merecem atenção dos estudiosos. É o caso da próxima sessão que abordará a contribuição teórica de Mintzberg.

2.4.3 Estratégia Competitiva na Concepção de Mintzberg

O entendimento em torno da estratégia competitiva, enquanto campo de estudo do ambiente corporativo, requer a compreensão de que este tema encontra-se diretamente atrelado a algumas escolas do pensamento administrativo. Por esta razão, Mintzberg et al (2000) propõem um modelo teórico fundamentado na idéia de dez escolas divididas em três grupos:

a) grupo das escolas prescritivas

- escola do design - formulação de estratégia competitiva como um processo de concepção.
- escola do planejamento - formulação de estratégia competitiva como um processo formal.
- escola do posicionamento - formulação de estratégia competitiva como um processo analítico.

b) grupo das escolas descritivas

- escola empreendedora - formulação de estratégia competitiva como um processo de visionário.

ção de estratégia competitiva como um processo mental.

- escola de aprendizado - formulação de estratégia competitiva como um processo emergente.
- escola do poder - formulação de estratégia competitiva como um processo de negociação.
- escola cultural - formulação de estratégia competitiva como um processo coletivo.
- escola ambiental - formulação de estratégia competitiva como um processo reativo.

c) grupo das escolas integrativas

- escola de configuração - formulação de estratégia competitiva como um processo de transformação.

Os grupos foram criados para separar as escolas de natureza distinta. As escolas prescritivas são mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas. A escola de design entende a formulação de estratégias como um processo de desenho informal, um processo de concepção. As estratégias brotam, são concebidas após uma análise dos pontos fortes e fracos da organização, e avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente.

As escolas descritivas são mais preocupadas com a descrição do processo de formulação das estratégias, consideram os aspectos específicos do processo. É importante ressaltar que, conforme afirma Mintzberg, et al (2000), a escola de aprendizado dentre as escolas descritivas é a de maior contribuição em publicações. Ela compreende a formulação das estratégias como um processo emergente, em que dada a complexidade do ambiente, as estratégias devem emergir à medida que a organização se adapta e aprende com a situação atual.

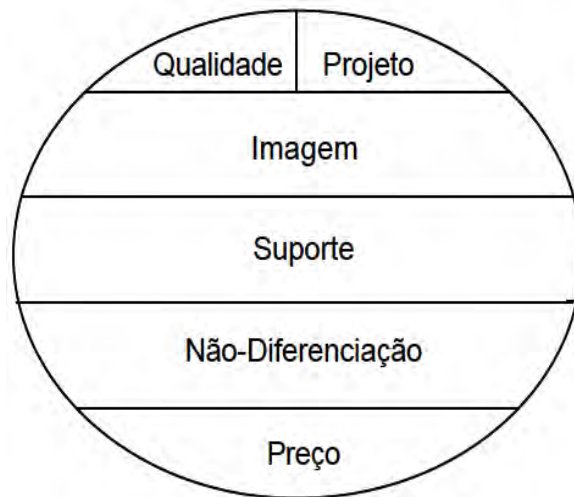
Por fim, o grupo das escolas integrativas, é composto, atualmente, por apenas uma escola. A escola de configuração, isolada por integrar os conceitos das escolas antecessoras. Ela entende a formulação das estratégias como um processo de transformação da organização através das configurações, que a organização assume ao longo do tempo.

Estas escolas abrangem, portanto, tanto as escolas clássicas como as mais recentes com lógicas e dimensões de análises com maior adequação às necessidades da complexa sociedade dos dias atuais. As escolas clássicas tendem a assumir uma concepção mais endógena da organização, ou seja, são priorizados aspectos de natureza estrutural, processual e diretivos acerca da realidade administrativa. A visão sistêmica é muito pouco reconhecida ou assimilada nestas escolas, a organização atua eminentemente numa perspectiva reativa. Já

ento administrativo partem do pressuposto de que as organizações necessitam assumir uma postura mais proativa e dinâmica. O processo de gestão logra uma perspectiva visionária, onde a estratégia é vista como meio através se atinge a vantagem competitiva. São, portanto perspectivas distintas em torno da relação organização e ambiente competitivo (MINTZBERG, 2001).

Além dessa subdivisão do pensamento em dez escolas, Mintzberg (2006) propõe ainda um detalhamento das estratégias baseado em basicamente cinco tipos, conforme a figura abaixo.

Figura 14: Tipologias das Estratégias Genéricas de Mintzberg



Fonte: Mintzberg (2006)

1. **Estratégia de diferenciação pelo preço:** as empresas que seguem essa estratégia se diferenciam por cobrar o preço mais baixo. Um dos fatores que levam as empresas a investir nessa estratégia é o fato de que se os demais atributos do produto forem iguais, ou não muito diferentes, os consumidores preferirão o produto que tiver o preço mais baixo.
2. **Estratégia de diferenciação por imagem:** neste tipo de estratégia, as empresas utilizam o marketing para criar uma imagem que torna seu produto ou serviço distinto dos demais. Essa imagem é criada através da propaganda ou técnicas de promoção do produto, tais como: embalagem mais bonita e apresentação ou inclusão de detalhes que vão melhorar o produto tornando-o mais atraente.

3. **Estratégia de diferenciação por suporte:** é desenvolvida por empresas que pretendem oferecer algo a mais junto com o seu produto ou serviço. Esse algo a mais pode estar relacionado à ampliação do nível de serviços, tais como: assistência técnica, crédito especial, entrega em 24 horas, atendimento pós-venda, ou outros produtos complementares.
4. **Estratégia de diferenciação por qualidade:** essa estratégia visa oferecer um determinado produto superior que pode ser através de uma maior confiabilidade do produto, maior durabilidade e desempenho superior. A qualidade percebida pode ser em nível de preço e custo ou a um preço alto, mas também com um custo alto e que atenda aos quesitos: confiança, desempenho e durabilidade.
5. **Estratégia de diferenciação por Design:** neste caso a empresa oferece um produto ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes, sendo assim um produto diferente, em substituição aos da concorrência. A diferença básica desta estratégia para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por *design* busca oferecer algo "diferente" e não simplesmente ou necessariamente "melhor".

Além dessas cinco estratégias genéricas, Mintzberg (1988) também aponta a **estratégia de não diferenciação** que se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, à medida que o mercado oferece espaço e a empresa se especializa em imitar os lançamentos dos concorrentes. O campo fica livre para os imitadores. Esta estratégia consiste em não ter qualquer base para ser diferente em seu mercado.

Percebe-se aqui uma semelhança entre a estratégia de não diferenciação proposta por Mintzberg (1988) e a estratégia imitativa proposta por Freeman e Soete (1997). Nestes dois tipos, as empresas procuram cada vez mais produzir produtos ou prestar serviços o mais similares possível de seus principais concorrentes. Trata-se de uma estratégia de sobrevivência, onde as empresas por não poderem se diferenciar em outros aspectos procuram imitar o melhor possível seus melhores e mais fortes concorrentes.

Essas cinco modalidades de estratégia empresarial propostas por Mintzberg (2001) se fundamentam na concepção de que as organizações necessitam criar meios de se mostrarem significativamente mais atraentes e competitivas que suas oponentes, ou seja, é necessário que

encial competitivo visível aos olhos dos clientes, criem competências adaptativas capazes de torná-las flexíveis às imposições do ambiente.

Nesse sentido, a estratégia competitiva na visão deste autor pode ser considerada como sendo um recurso através do qual as organizações se preparam para atender às pressões de seu ambiente. O modo como a estratégia é escolhida e implementada varia sensivelmente de acordo com diversos aspectos, como o ambiente em que a organização se encontra inserida, sua capacidade de resposta a este ambiente, os recursos que dispõe para competir, incluindo os ativos tangíveis e intangíveis, e a capacidade de garantir uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo.

Promovendo uma discussão em torno de como as empresas adotam suas estratégias competitivas, Fahey et. al (1990) apontam a estratégia como a interface entre a empresa e o seu ambiente de mercado, estando ela na dependência das condições internas e ambientais. Neste sentido, a estratégia funciona como um meio que a organização dispõe para antecipar e/ou criar mudanças ambientais. Em conformidade com essa visão, aplica-se o pensamento de Ansoff (1997) que será descrito a seguir.

2.4.4 Estratégia Competitiva na Concepção de Ansoff

A estratégia, segundo Ansoff (1977), representa um meio através do qual se consegue estimular a direção geral para o crescimento e o desenvolvimento da organização. Ela deve ser aplicada para gerar novos projetos nas áreas escolhidas como foco estratégico da organização e para eliminar aqueles que sejam incompatíveis com a direção proposta.

Ansoff (1993) salienta que quando há mudanças rápidas e descontínuas, ou quando a sociedade impõe novas exigências à organização, surge a necessidade de formular uma nova estratégia ou reformular a vigente, considerando a importância desta como ferramenta de orientação da dinâmica organizacional.

Isso implica que as empresas devem ser capazes de reinventar sua estratégia, recriar seus projetos, aprimorar continuamente suas idéias e acima de tudo garantir uma vantagem competitiva sustentável frente a seus concorrentes.

Para tanto, Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que as organizações devem desenvolver a capacidade de rever sistematicamente seus modelos gerenciais e de elaborar um diagnóstico estratégico que lhe possibilite identificar com exatidão seu posicionamento estratégico, bem como suas principais potências a serem exploradas.

boração do diagnóstico, Ansoff e McDonnell (1993)

consideram o diagnóstico estratégico como um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas, para garantir êxito em seu ambiente futuro.

Para (Ansoff e McDonnell, 1993, p.55), o sucesso estratégico é otimizado quando são satisfeitas as seguintes condições:

1. A agressividade do comportamento estratégico da empresa equipara-se à turbulência do ambiente;
2. A capacidade de reação da potencialidade da empresa equipara-se à agressividade de sua estratégia;
3. Os componentes da potencialidade da empresa apóiam-se mutuamente.

No que se refere à primeira condição, tem-se a concepção de que a turbulência ambiental é uma medida composta por basicamente dois aspectos complementares: variabilidade e previsibilidade do ambiente organizacional. A variabilidade se caracteriza pela novidade relativa aos desafios enfrentados pela empresa no ambiente e pela complexidade do ambiente desta. A previsibilidade trata da relação entre a velocidade com a qual os desafios evoluem no ambiente e a velocidade de reação da empresa, ou seja, a rapidez da mudança.

A segunda condição implica na capacidade da organização de reagir continuamente e sistematicamente às transformações oriundas de seu ambiente competitivo. Essa capacidade de reagir é traduzida na escolha de sua estratégia, de modo que enquanto mais turbulento seu ambiente organizacional, mais agressiva terá de ser sua estratégia competitiva.

A agressividade estratégica é descrita por Ansoff e McDonnell (1993) como referente ao grau de descontinuidade da preferência pelos produtos ou serviços, da natureza dos ambientes de competição e das estratégias de marketing da empresa, além da oportunidade de reação da empresa, como por exemplo, na introdução de novos produtos ou serviços

No tocante à terceira condição, encontra-se a relação existente entre os principais elementos potencializadores da organização. Esses elementos capacitam a organização para enfrentar as turbulências de seu ambiente competitivo, bem como os elementos que a tornam capaz de se destacar dentre os demais concorrentes de seu segmento. Esses elementos podem ser encarados como suas potencialidades ou ainda o modo como encara suas oportunidades.

s apontadas para se obter a otimização do sucesso estratégico, Ansoff e McDonnell (1993) elencam uma lista de atributos que consideram essenciais para o diagnóstico estratégico da organização:

- diferenciação da estratégia de marketing;
- frequência de novas estratégias de marketing;
- pressão dos clientes;
- demanda/capacidade da organização;
- pressão do governo;
- pressão dos ecologistas;
- diferenciação dos produtos;
- frequência de novos produtos na indústria;
- ciclos da vida de produtos;
- velocidade de alteração de tecnologia;
- diversidade de tecnologias concorrentes;
- fatores críticos de sucesso para inovação e
- fatores críticos de sucesso em marketing.

Os atributos acima figuram como elementos essenciais no tocante ao estabelecimento das diretrizes estratégicas da organização, além de que representam elementos chaves no processo de escolha da estratégia competitiva.

Além disso, os referidos atributos apresentam importância fundamental para o estabelecimento do diagnóstico estratégico que, de acordo com Ansoff e McDonnell (1993), obedecem a uma sequência de sete etapas:

- 1) Segmentar o ambiente em áreas estratégicas distintas de negócio que sejam propensas a estar em níveis diferentes de turbulência;
- 2) Escolher o horizonte de tempo necessário para desenvolver uma nova geração de produtos ou serviços, horizonte este que pode variar de uma área estratégica para outra;
- 3) Identificar o nível futuro de turbulência para cada área de negócio;
- 4) Determinar o nível presente de turbulência para cada área de negócio;
- 5) Identificar a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade da empresa;
- 6) Identificar os níveis atuais de agressividade e capacidade de reação da potencialidade da empresa,

ente e futuro de turbulência, da agressividade e da capacidade de reação da empresa.

Para Ansoff e McDonnell (1993), o estabelecimento dessas sete etapas possibilita à organização diagnosticar seus principais pontos fortes e fracos, bem como dimensionar suas principais oportunidades e ameaças. É uma forma de identificar o posicionamento estratégico da organização e dimensionar seus principais recursos e capacidades.

Assim, diagnóstico estratégico pode ser definido como uma ferramenta gerencial, cuja finalidade principal é segmentar o ambiente de mercado, dimensionar os principais pontos fortes e fracos e consequentemente proporcionar à organização condições de compreender com profundidade seu ambiente interno e externo.

É importante ressaltar ainda que para os referidos autores, a finalidade de qualquer empresa é converter os recursos físicos, humanos e financeiros em bons produtos e serviços e para tanto, é vital que a organização saiba lançar mão de suas diretrizes estratégicas, bem como saiba alavancar seu potencial competitivo no sentido de atingir seus objetivos estratégicos.

A concepção apresentada por Ansoff e McDonnell (1993) sustenta a idéia de que para implementar a estratégia competitiva, a organização deverá realizar um diagnóstico estratégico e com base nele definir suas diretrizes de ação e determinar seu potencial competitivo.

Vale ressaltar que todo e qualquer diagnóstico estratégico deve ter como ponto de partida análise de fatores de natureza interna e externa à organização. Estes fatores de ordem interna se limitam às forças e fraquezas da organização, enquanto que os fatores de ordem externa referem-se à oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente competitivo.

Corroborando com esta idéia Coutinho e Ferraz (1994) defendem a existência de basicamente três fatores que determinam a competitividade no ambiente das organizações são:

- 1) **Fatores internos à empresa:** implicam naqueles que estão na sua esfera de decisão e através deles a empresa procura distinguir-se de seus competidores. Incluem as vantagens competitivas e a sua capacidade de ampliá-la. Consiste basicamente na capacitação tecnológica e produtiva, conhecimento de mercado, relação com fornecedores. Ou seja, diz respeito às potencialidades apresentadas pela organização e sua capacidade em ampliá-las e torná-las elementos competitivos reais.

- 2) **Fatores estruturais:** dizem respeito àqueles fatores que mesmo não sendo inteiramente controlados pela empresa, estão parcialmente sobre a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo. Integram esse grupo às características dos mercados consumidores, à configuração do mercado onde a empresa atua e à concorrência que a mesma enfrenta.
- 3) **Fatores sistêmicos:** são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo e podem ter importância na vantagem competitiva que as empresas de um determinado setor têm ou deixam de ter ante as suas rivais de mercado internacional. Os principais fatores sistêmicos destacados são: macroeconômicos, político institucionais, regulatórios, infra-estruturais, culturais e sociais.

Os três fatores apresentados delineiam a prevalência dos aspectos ambientais no tocante à definição da identidade estratégica da organização, ou seja, o modo como a mesma reagirá do ponto de vista estratégico será intensamente orientado pelos elementos externos presentes em seu entorno.

Continho e Ferraz (1995) salientam que tendo como referência a estrutura da economia informacional e sua dinâmica competitiva internacional, nacional e regional, no sistema global articulado por rede através de tecnologias da informação, a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.

De acordo com estes autores, é através de suas estratégias competitivas, ou ainda de sua capacidade de diferenciação que as empresas se esforçam por obter peculiaridades que as distingam favoravelmente das demais, como por exemplo: ócusto e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor *lead-time*, maior habilidade de servir à clientela etc...ô (Coutinho e Ferraz, 1995, p. 18).

Os referidos autores acrescentam ainda que as empresas devem se mostrar aptas não apenas a adotar estratégias competitivas adequadas, mas a impor correções de rumo quando necessário. Para isto, as especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência são alguns dos elementos que devem nortear as empresas na seleção de suas estratégias. O conhecimento destas especificidades

competitivas irão se traduzir em maiores vendas e rentabilidade.

Para estes autores, embora a capacidade de reagir às mudanças, bem como de saber aproveitar as potencialidades seja um elemento essencial para o sucesso competitivo de uma organização, a competitividade é fortemente influenciada pelos fatores sistêmicos e estruturais, já que estes compõem o conjunto dos fatores externos à organização. Estes fatores definem o modo como a organização responderá às pressões de seu ambiente, bem como regulam suas diretrizes operacionais, visto que essas se encontram diretamente voltadas para o atendimento das demandas do mercado.

Assim, se fatores externos são capazes de influenciar de modo tão significativo o potencial competitivo das organizações, necessário se faz refletir em torno de quais posturas, ou ainda que meios elas devem lançar mão no sentido de se tornarem capazes de responder com agilidade e eficácia às pressões do ambiente em que se encontram inseridas. A sessão seguinte fará uma reflexão em torno desta questão.

2.4.5 Estratégia Competitiva na Concepção de Miles e Snow

Miles e Snow (1978) propõem uma caracterização de tipos estratégicos baseados na postura de resposta da empresa às condições de mudança do ambiente. A dimensão principal dessa análise é a orientação da empresa em relação à questão produto-mercado ou à taxa intencional de mudança produto mercado: desenvolvimento de novos produtos e aumento da parcela de mercado.

A postura em relação ao domínio produto-mercado é acompanhada por mecanismos complementares, tais como estrutura e processos organizacionais voltados à implementação da estratégia (SILVA e COSTA, 2002).

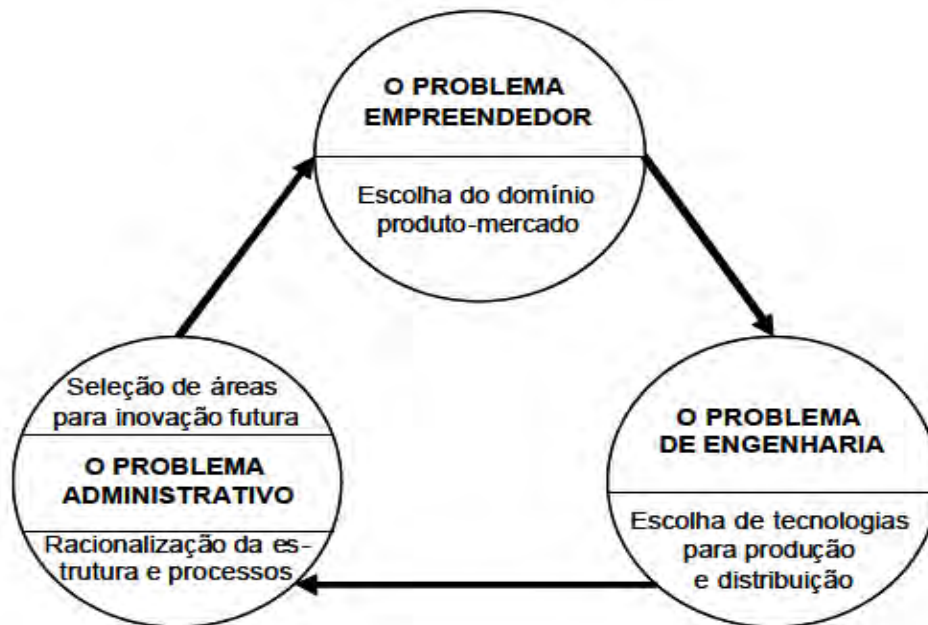
Esta proposição teórica especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como um todo integrado em interação constante e direta com seu ambiente (ZAHRA e PEARCE, 1990). Nesta perspectiva, faz-se notória a visão sistêmica.

Miles e Snow (1978) desenvolveram um instrumental teórico composto por dois elementos principais: o primeiro, um modelo geral de processo de adaptação que descreve as decisões necessárias à organização para que ela mantenha um alinhamento eficaz com o seu ambiente. O segundo elemento corresponde a uma tipologia organizacional que contempla os

to adaptativo usados pelas organizações (KETCHEN, 2003).

Segundo Miles e Snow (1978), a eficácia da adaptação de uma organização ao seu ambiente depende da percepção de seus gestores sobre as condições ambientais em que a empresa está inserida e das suas decisões a cerca de como estas condições serão tratadas. Os autores acreditam que o processo de adaptação estratégica pode ser dividido em três grandes problemas a serem resolvidos: o Problema Empreendedor, o de Engenharia e o Administrativo, representados na Figura a seguir.

Figura 15: O Ciclo de Adaptação Estratégica



Fonte: Miles e Snow (1978)

O **Problema Empreendedor** diz respeito à definição de um domínio produto-mercado. Sua solução implica na escolha ou aceitação de um determinado tipo de produto/serviço a produzir para um determinado tipo de cliente. Essa escolha ou aceitação passa a ser evidente quando a empresa decide alocar recursos e tempo para atingir objetivos relativos a este domínio. O comprometimento para atingir seus objetivos também se traduz em desenvolvimento e projeção de uma imagem organizacional que define o mercado da organização.

O **Problema de Engenharia** envolve a criação de mecanismos capazes de implementar respostas ao Problema Empreendedor. A criação desses mecanismos requer a seleção de tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos/serviços e para

de informação e comunicação, a fim de assegurar a adequada operação da tecnologia. Vale à pena ressaltar que o termo *ótecnologiaô* está relacionado às formas de operacionalizar a estratégia comercial da empresa. Isso significa dizer que tecnologias são equipamentos, sistemas de informação, processos, etc.

O **Problema Administrativo** abrange a racionalização e a estabilização das soluções ligadas aos dois problemas anteriores. A solução do problema administrativo, contudo, envolve mais do que uma simples racionalização do sistema já desenvolvido (redução da incerteza); ela envolve também a formulação e implementação dos processos que permitirão que a organização continue a crescer (inovação), ou seja, posiciona a organização quanto à contínua adaptação aos desafios subsequentes.

A adaptação organizacional pode ser conceituada como sendo um ciclo de ajustamento que requer a solução simultânea desses três problemas principais. Os problemas se inter-relacionam e a adaptação ocorre freqüentemente através de modelos sequenciais, iniciando na fase empreendedora, depois a de engenharia e em seguida a administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado em qualquer um desses pontos. A adoção de uma nova tecnologia produtiva, por exemplo, pode afetar o domínio produto-mercado da empresa, assim como alterar a forma de organização interna para o atendimento a novos mercados.

Segundo Miles e Snow (1978), quando empresas embarcam em programas de mudança organizacional sem levar em consideração esses três problemas como aspectos inter-relacionados do processo adaptativo, os resultados normalmente não são os desejados.

Por conta da inter-relação que exige um alinhamento das soluções para os três problemas, as decisões adaptativas tomadas em determinado momento tendem a se tornar aspectos da sua estrutura no futuro.

Assim, padrões de ajustamento tendem a limitar as escolhas gerenciais durante o próximo ciclo adaptativo. Por um lado, a estrutura tende a seguir a estratégia. Por outro lado, a estrutura limita a estratégia: uma empresa raramente é capaz de mudar substancialmente a direção de seu curso atual sem grandes alterações na estrutura processo, conforme citam Miles e Snow (1978, p.7):

óA estrutura e o processo limitam a estratégia. Após o desenvolvimento de um determinado arranjo estratégia-estrutura, a empresa poderá ter dificuldades em realizar suas atividades fora de seu escopo de operação normalô.

Na maioria das empresas bem sucedidas, a gerência desenvolve e articula conscientemente uma imagem organizacional interna, assim como ela faz com a imagem

a tenta demonstrar como e por que a estrutura e processos da empresa refletem decisões prévias sobre o mercado e, além disso, como essas decisões pavimentam o caminho para o desenvolvimento empresarial futuro. As soluções administrativas bem sucedidas podem ser premiadas assim como as inovações no produto ou tecnológicas. Os executivos são contratados para trazerem seus conhecimentos para outras empresas. É esta combinação de imagens interna e externa que constitui a relação estratégia-estrutura (MILES E SNOW, 1978). Percebe-se aqui uma ligação íntima entre conhecimento organizacional e estratégia competitiva.

A partir de seus estudos e pesquisa, Miles e Snow (1978) criaram uma classificação que leva em consideração as orientações estratégicas adotadas pelas empresas, levando em conta as características estruturais e processuais associadas à estratégia escolhida. São os tipos: **Defensor, Prospector, Analista e Reativo**.

As primeiras três tipologias representam formas estáveis e consistentes no padrão de resposta às variáveis ambientais. O tipo Reativo, ao contrário, apresenta um padrão de inconsistência interna nas respostas às mesmas variáveis. Vale ressaltar que as descrições de cada tipo estratégico que serão feitas a seguir representam o comportamento adaptativo em sua forma mais pura. Boa parte das empresas apresenta traços que as classificam predominantemente em algum destes tipos, mas poucas são aquelas que retratam, de forma fiel, todas as características de um determinado tipo estratégico.

- **Defensoras** são as organizações que possuem domínios de produto-mercado estreitos. Os altos dirigentes nesse tipo de organização são grandes peritos em suas áreas limitadas de operação, e, em geral, não procuram por novas oportunidades que fora de seus domínios. Como resultado desse foco estreito, essas organizações raramente necessitam de fazer grandes ajustamentos em suas tecnologias, estruturas ou métodos de operação. Ao contrário, elas dedicam atenção à melhoria de suas operações existentes.

Percebe-se aqui uma nítida semelhança desse tipo de estratégia com a estratégia defensiva proposta por Freeman e Soete (1997), em que as empresas que assumem esse perfil estratégico se caracterizam por basicamente reagirem às mudanças ou pressões do seu ambiente, isto é, são organização de comportamento defensivo e não proativo. Não se antecipam ou criam mudanças, não geram inovação.

ações que estão quase sempre à busca de oportunidades de mercado e respondem regularmente às tendências ambientais emergentes. Portanto, essas organizações geralmente são as criadoras de mudanças e incertezas, às quais seus concorrentes devem responder.

Miles e Snow (1978) argumentam que as empresas Prospectoras freqüentemente são as criadoras de mudança no contexto em que atuam devido ao fato de que elas buscam oportunidades fora de seu domínio principal. A mudança, segundo os autores, é uma das principais formas de ganhar vantagem competitiva sobre a concorrência. O crescimento das Prospectoras acontece, predominantemente, pela entrada em novos produtos-mercados e essa diversificação relacionada (expansão horizontal) das Prospectoras é tão agressiva quanto a penetração em mercados atuais das Defensoras. Outra característica do crescimento deste tipo de empresa está relacionada à taxa de crescimento. Enquanto as Defensoras crescem lenta e constantemente, as Prospectoras tendem a crescer em saltos.

Mais uma vez pode-se perceber a similitude entre esse tipo estratégico e outro tipo de estratégia proposto por Freeman e Soete (1997), a estratégia ofensiva. Semelhante às empresas de característica Prospectoras, as empresas de estratégia ofensiva são aquelas que conseguem criar uma vantagem competitiva a partir de sua capacidade inovadora e criativa. Elas conseguem manter a vanguarda em relação aos seus concorrentes, pois são capazes de inovar constantemente e se reinventar ante às tendências presentes em seu ambiente.

- **Analistas** são as organizações que operam em dois tipos de domínio de produto mercado, um relativamente estável e o outro mutável. Em suas áreas estáveis, essas organizações operam rotineira e eficientemente através do uso de estruturas e processos formalizados. Em suas áreas mais turbulentas, os altos dirigentes observaram seus concorrentes em busca de novas idéias, adotando rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras.

Trata-se aqui de organizações que procuram diversificar sua amplitude de mercado através da diversificação. São organizações que hora assumem postura ofensiva e hora assumem postura defensiva, agindo, portanto com versatilidade e flexibilidade a depender do ambiente em que atuam, bem como da capacidade de resposta a este ambiente. Boa parte do crescimento das empresas com esse perfil estratégico ocorre pela penetração de mercado, já

ios produtos-mercados já existentes (MILES e SNOW, 1978).

- **Reativas** são aquelas organizações nas quais os altos dirigentes percebem freqüentemente a mudança e a incerteza que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas eles são incapazes de responder de forma eficaz. Devido à falta de uma relação estratégia-estrutura consciente e consistente, eles raramente fazem ajustamentos até que sejam forçados a fazê-los por causa das pressões ambientais.

Miles e Snow (1978) argumentam que essa inconsistência surge a partir de pelo menos três fontes: (1) a gerência falha em identificar e articular uma estratégia produto-mercado viável; (2) uma estratégia produto-mercado é articulada, mas a tecnologia, estrutura organizacional e processos são ligados a ela de maneira inadequada; ou (3) a gerência adota uma determinada configuração de estratégia-estrutura mesmo que essa configuração não seja mais relevante diante das condições ambientais.

Segundo Miles e Snow (1978), pela sua incapacidade em se adaptar de forma eficaz ao ambiente, muitas vezes as empresas Reativas apresentam desempenho inferior em relação aos demais tipos estratégicos.

Essa classificação proposta por Miles e Snow (1978), bem como as classificações propostas pelos demais autores anteriormente citados, Porter (1980), Mintzberg (1988), Ansoff e McDonnell (1993) e Freeman e Soete (1997), apontam para um caminho no qual, independentemente da tipologia de estratégia sugerida pelos referidos autores, todos convergem o pensamento no sentido de afirmarem que a definição do perfil estratégico de uma organização, ou ainda o modo como a mesma reagirá aos impositivos presentes em seu ambiente competitivo é definido pela sua capacidade de resposta a este ambiente, bem como pela interferência que os fatores externos apresentarem em sua estrutura.

Logo, pode-se entender que a competitividade é função da adequação das estratégias das empresas ao padrão de concorrência vigente no seu mercado específico. E mesmo em um contexto desfavorável, a empresa que deseja ser competitiva precisa preparar-se para as mudanças que poderão surgir. São, justamente, as estratégias que darão as diretrizes básicas para as ações que a empresa deverá tomar no sentido de manter-se ou tornar-se competitiva.

Entendendo a estratégia competitiva como um comportamento adaptativo das empresas ao seu ambiente, ou ainda como sendo a capacidade de se tornarem proeminentes frente à concorrência, percebe-se a importância de identificar o seu principal elemento gerador, aquele capaz de gerá-la em sua essência, servindo de base para que a mesma se torne

estável para a organização. Esse elemento consiste no conhecimento.

O conhecimento funciona como matriz geradora do potencial estratégico das organizações. É a partir dele que os gestores realizam uma leitura acurada dos ambientes interno e externo; traçam as diretrizes; alimentam suas bases de dados, transformando-as em informações a serem compartilhadas por todos na organização; articulam os recursos informacionais e tornam a organização capaz de responder adequadamente às pressões de seu ambiente.

Gerenciar o conhecimento torna-se, portanto uma necessidade vital das organizações que se preocupam com uma atuação mais estratégica, bem como em garantir a sustentabilidade de seu potencial competitivo.

Assim, a Gestão do Conhecimento se apresenta como mecanismo gerador de esforços no sentido de agrupar, compartilhar e gerenciar o capital intelectual da organização, capacitando-a para agir numa perspectiva mais estratégica, já que o conhecimento, quando devidamente gerenciado e aplicado, transforma-se num importante recurso competitivo em prol da organização. Por este motivo, o alinhamento entre Estratégia Competitiva e a Gestão do Conhecimento constitui fator de fundamental importância neste estudo e será devidamente abordado a seguir.

2.5 Alinhando Estratégia Competitiva e Gestão do Conhecimento

Ao longo dos últimos anos, o mundo corporativo vem experimentando a transição de uma economia industrial para uma economia de conhecimento, um cenário onde o conhecimento aciona a criação de riquezas e prosperidade e onde as empresas habituadas a vencer pelo tamanho podem perder terreno para concorrentes mais ágeis em seu processo de utilização da informação e do conhecimento.

Neste cenário, as organizações se vêem forçadas a adquirir uma maior capacidade de adaptação às demandas do mercado e à instabilidade da economia. Um cenário onde as empresas, de um modo geral, precisam se tornar capazes de adquirir, difundir e aplicar o conhecimento, ou seja, as organizações que aprendem (CAVALCANTI, 2001).

As empresas dotadas deste tipo de visão compreendem que para vencer é necessário um gerenciamento adequado e sistemático dos seus ativos intangíveis, de forma a ganhar vantagem competitiva através do melhor uso da informação e do conhecimento. Neste sentido, torna-se então fundamental o alinhamento entre suas práticas gerenciais, no tocante à

portamento de resposta ao seu ambiente, suas estratégias competitivas.

Acerca da atividade de alinhamento tem-se que suas práticas, suas propriedades estruturais, bem como outras nuances subjacentes ao tema, representam um campo cuja exploração já ocorre há vários anos, ainda que muitos de seus conceitos não tivessem sido completamente definidos (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1999). Desde que os estudos sobre estratégia tornaram-se mais relevantes por conta das alterações e instabilidades, ainda que incipientes, que se iniciavam no ambiente econômico, na segunda metade do século XX, a questão do alinhamento, implicitamente, já poderia ser localizada nos estudos clássicos sobre estratégia.

Ainda que as estratégias da organização pressuponham certo grau de alinhamento com suas práticas de gestão do conhecimento, inúmeros estudos demonstram resultados mal sucedidos, hiatos entre a teoria e a prática, falhas metodológicas (HOPPEN; MEIRELLES, 2005), ausência de precisão em certos conceitos, falhas na comunicação, disparidades de interpretação, ou até falta de conhecimento especializado (CIBORRA, 1997; REZENDE; ABREU, 2001; SCHERPEREEL, 2006). O próprio termo *alinhamento estratégico*, em certas análises, é substituído pelos vocábulos *consenso estratégico*, *ajuste estratégico* entre outros. Pode-se afirmar que não obstante a expressiva quantidade de pesquisas relacionadas ao tema, o assunto ainda carece de uma conceituação mais precisa que iniba qualquer possibilidade de ambigüidade e contradição (MAES et al., 2000; BRODBECK; SACCOL, 2004).

Para Miles e Snow (1980), o alinhamento estratégico pode ser definido como um processo ou como um resultado *uma vez que a organização deve buscar um ajuste adequado ao seu ambiente e ainda, adaptar e ordenar os recursos que dêem sustentação ao alinhamento.*

Na visão de Benz (2008), o alinhamento estratégico é compreendido como sendo o alinhamento dos recursos da organização juntamente com as ameaças e oportunidades do ambiente. Em outras palavras, esse construto refere-se à ação de alinhar os aspectos internos da organização aos aspectos externos como forma de facilitar o alcance das metas organizacionais.

Em linhas gerais, as concepções de alinhamento propostas na literatura estabelecem a relação com a melhoria do desempenho organizacional (PRIETO; CARVALHO, 2004; 2006) embora nem todos os estudos apresentem critérios objetivos para avaliação do grau de alinhamento que uma organização dispõe em determinado momento. Beal e Yasai-Ardekani (2000) observaram que o conceito de alinhamento é subjacente a muitas das teorias

organizações, enfatizando a idéia de ajuste externo e interno

da organização às variações circunstanciais do ambiente.

Diversos são os modelos de alinhamento estratégico desenvolvidos, bem como são diversas as abordagens empregadas, o alcance, e os componentes que cada modelo abarca. Uma questão fundamental refere-se à identificação e, posteriormente, a priorização de atividades e/ou processos críticos para a organização, como um pré-requisito nas ações de alinhamento estratégico (ROCKART, 1979; KAPLAN; NORTON, 1997).

O processo de comunicação e execução de iniciativas estratégicas de maneira compromissada pode ser considerado igualmente relevante para o emprego de ações desta natureza (STEPANOVICH; MUELLER, 2002). O quadro abaixo sintetiza a evolução da idéia de alinhamento e o contexto em que tais idéias se originaram.

Quadro 5: Diferentes termos e significados aplicados a partir da idéia de alinhamento.

Autor	Termo	Significado e/ou contexto em que o termo é aplicado
Herbert e Deresky (1987)	Alinhamento entre a estratégia dos gerentes	Alinhamento dos gerentes com a estratégia para a seleção dos processos de gerenciamento da empresa
Nahavandi e Malekzadeh (1988)	Incongruência na aculturação	Alinhamento no processo de incorporação de traços e características a partir da fusão ou incorporação de empresas
Kerr e Jackofsky (1989)	Alinhamento entre a estratégia dos gerentes	Alinhamento dos gerentes com a estratégia para gerenciamento do desenvolvimento da empresa
Venkatraman (1990)	Co-alinhamento estratégico	Alinhamento entre três áreas funcionais de negócio: marketing, manufatura e administração
Newport, Rasheed e Dess (1991)	Ajuste estratégico e compatibilidade estratégica	Consistência e compatibilidade entre estratégias e sua implementação dentro da corporação e entre negócios e diferentes níveis funcionais da organização
Priem (1992)	Consenso estratégico	Alinhamento interno com a equipe de gestão do topo da hierarquia, promovendo uma maior troca de conhecimentos
Naman e Slevin (1993)	Ajuste estratégico	Alinhamento da estratégia da empresa com o ambiente externo
Hambrick (1997)	Coerência Corporativa	Lógica e base para ação integrada na empresa. Seria a unidade de ação da empresa
Labovitz e Rosansky (1997)	Alinhamento estratégico	Integração de sistemas chaves, processos e respostas às mudanças no ambiente externo
Kaplan e Norton (1997)	Alinhamento por meio de medidas de desempenho	Integração entre as áreas e os níveis organizacionais por meio do estabelecimento de objetivos e medidas do <i>scorecard</i> que derivam da visão e estratégia da empresa
Semler (1997)	Alinhamento organizacional	Grau em que variáveis da estrutura, da estratégia e da cultura organizacional estão atreladas no sentido de cooperar para o alcance de metas definidas a partir da estratégia da organização
Witt (1998)	Congruência de metas	Alinhamento entre as metas e prioridades dos supervisores e subordinados
Cobb, Samuels e Sexton (1988)	Alinhamento de mercado	Alinhamento da estratégia da empresa com as necessidades e preferências dos clientes
Stepanovich e Mueller (2002)	(1) Consenso estratégico; (2) Alinhamento estratégico	(1) Grau em que os membros da organização encontram-se em concordância com as prioridades estratégicas; (2) atividades de identificar, priorizar, comunicar, agir comprometidamente, e implementar iniciativas estratégicas partindo de uso do conhecimento
Von Krogh et al (2001)	Alinhamento da Estratégia Competitiva com o Conhecimento	O conhecimento como fator crucial para as estratégias de avanço

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997); Semler (1997); Stepanovich e Mueller (2002)

conceituações priorizam elementos externos à empresa, enquanto outras consideram elementos internos. Quanto ao alinhamento interno, um dos componentes que tem recebido mais atenção de estudiosos e pesquisadores é a área de gestão do conhecimento aliada à estratégia empresarial.

Apesar do modelo defendido por Venkatraman (1990) ser um dos mais discutidos, uma vez que leva em consideração tanto os aspectos internos como os elementos externos que compreendem o mercado e as decisões envolvidas para entendê-lo (FEITOSA et al, 2010), o modelo adotado como suporte teórico neste trabalho será o de Von Krogh et al (2001), já que o mesmo além de também levar em conta os aspectos internos e externos à organização, também consegue alinhar com mais precisão as variáveis alvo deste estudo: estratégia competitiva e gestão do conhecimento.

É, pois nesta perspectiva de alinhamento entre Estratégia Competitiva e Gestão do Conhecimento que os referidos autores salientam a importância da alta administração nas organizações conseguirem estabelecer vantagens competitivas sustentáveis a partir da vinculação entre essas duas variáveis, conforme argumentam Von Krogh et al (2001, p.90):

A Gestão do Conhecimento deve estar inserida nas estratégias e a criação de conhecimento contemplada, de alguma forma, no referencial estratégico, para que seja possível obter a vantagem competitiva.

Percebe-se que além de oportuna, a abordagem de Von Krogh et al (2001) é fundamental para a compreensão do alinhamento entre a estratégia competitiva e a gestão do conhecimento. Para os autores, a responsabilidade de uma organização do conhecimento recai sobre duas atribuições básicas: transformação dos conhecimentos em ações agregadoras de valor e atenção à situação competitiva da organização.

Dentro desta perspectiva de alinhamento entre estratégia competitiva e gestão do conhecimento, Von Krogh et al (2001) apresentam um referencial estratégico que desdobra o potencial de criação do conhecimento em duas estratégias básicas: as **estratégias de sobrevivência** e as **estratégias de avanço**.

As **Estratégias de sobrevivência** asseguram a rentabilidade da empresa, na medida em que melhoram os pontos fortes e diminuem os pontos fracos da atual base de recursos e conhecimento. Seu propósito é tirar proveito das oportunidades de negócios existentes e neutralizar ameaças (como a entrada de um novo concorrente no mercado), garantindo um domínio sobre o atual ambiente de negócios da empresa. Para tanto, estas estratégias visam diminuir o poder de negociação dos atuais fornecedores e clientes, baseando-se no

adado aos concorrentes, e atendem às expectativas dos diversos *stakeholders* interessados na organização. Elas buscam dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado e preparam a organização para reagir aos prováveis substitutos de seus produtos.

Já as **Estratégias de Avanço** visam construir a rentabilidade da empresa no futuro. Elas reforçam os pontos fortes e tentam eliminar os pontos fracos da futura base de conhecimentos da empresa. Seu propósito é tirar proveito das oportunidades futuras de negócios e neutralizar os efeitos de ameaças futuras. Essas estratégias são típicas de setores emergentes, tais como o setor de tecnologia de informações, serviços financeiros e telecomunicações.

É importante destacar que de acordo com a visão de Von Krogh et al (2001), no processo de estabelecimento das estratégias de avanço, as imagens criativas e intuitivas das pessoas de nível médio e da linha de frente na organização talvez sejam mais importantes que as dos gerentes experientes. Essas estratégias delineiam o modo como a organização influencia a evolução do setor. Essa influência é exercida por meio da contratação de pesquisadores, formação de alianças estratégicas com instituições de pesquisa, desenvolvimento de padrões tecnológicos, ou construção de fortes vínculos com futuros fornecedores e clientes.

As estratégias de avanço possibilitam ainda identificar concorrentes potenciais e sua reação às iniciativas da organização; promover a criação de novos conceitos de produtos e serviços e indicam como melhor posicionar os produtos no mercado, em comparação aos concorrentes, além do que indicam como atender às futuras expectativas das partes interessadas na organização.

Em linhas gerais, Von Krogh et al (2001) sustentam a concepção de que o equilíbrio cuidadoso entre estratégias de avanço e de sobrevivência permitirá que a empresa se prepare para o desaparecimento das fronteiras setoriais, para mudanças inesperadas no setor, para rápida desvalorização dos atuais conhecimentos e competências e para a obsolescência dos produtos e serviços existentes. Por outro lado, os autores defendem que o desequilíbrio resulta em uma visão míope da gerência sobre o setor e o mercado.

Também se referindo a este equilíbrio entre estratégias de avanço e de sobrevivência, Carvalho (2008) afirma que novos conhecimentos, novas tecnologias e produtos se farão necessários, especialmente nos últimos anos em que os ciclos de vida das vantagens competitivas forem reduzidos. Neste sentido, os gerentes devem continuar com suas

ambém devem desenvolver estratégias voltadas para a criação de valor, por meio de estratégias de avanço.

É dentro desta perspectiva que se observa a função estratégica do conhecimento, enquanto elemento gerador de vantagem competitiva para as organizações.

Neste sentido, Davenport & Prusak (1998) salientam que a única vantagem sustentável que uma empresa possui é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos. Logo, o conhecimento assume uma posição de destaque nas organizações que realmente se preocupam com um comportamento mais estratégico.

Muitos pesquisadores, estudiosos e mesmo gestores da atualidade têm percebido a importância de compreender melhor a relação existente entre estratégia empresarial, vantagem competitiva e gestão conhecimento.

Essas três variáveis se consubstanciam no arcabouço teórico defendido por Von Krogh et al (2001), a ponto de chegarem a equacioná-las, através da esquematização de um modelo representativo unificador destas três variáveis. O quadro a seguir apresenta a correlação entre as variáveis do referido modelo.

Quadro 6: Referencial Estratégico para o Conhecimento

Estratégia	Vantagem Competitiva	Fontes de Vantagem Competitiva	Papel do Conhecimento	Importantes Processos de Conhecimento	Resultados
Sobrevivência	• Rentabilidade corrente • Não implementado pelos concorrentes • Os que tentam não conseguem reproduzir as vantagens originais	• Economia de escala • Economia de Escopo • Diferenciação produto ou serviço	• Valioso, difícil de imitar, difícil de substituir • Exclusivo ou público • Capacidade de transferência as vezes é mais importante que o conteúdo	• Transferência de conhecimento • Melhoria contínua	• Rentabilidade superior à média setorial
Avanço	• Rentabilidade futura • Não implementada • Os que tentam não conseguem reproduzir as vantagens originais	• Economia de escala potenciais • Economia de Escopo potenciais • Diferenciação potencial produto ou serviço	• Novos conhecimentos para inovação dos processos ou produtos • Novos conhecimentos transferíveis	• Criação de conhecimento • Inovação radical	• Rentabilidade futura superior à média setorial

Fonte: Von Krogh et al (2001) (p.93)

competitiva pode ser entendida como o resultado de uma organização que tem desempenho superior ao dos concorrentes (avanço), ou ainda como o resultado da implementação de uma estratégia de criação de valor (sobrevivência) que não esteja sendo adotada por concorrentes atuais ou potenciais.

As **estratégias empresariais**, de sobrevivência e de avanço, abordam dois comportamentos distintos que as organizações podem assumir. Na estratégia de sobrevivência a preocupação central está em como se manter firme diante das contingências atuais e na estratégia de avanço a preocupação central está em como se manter competitiva de forma sustentável, ou ainda em como garantir que situações futuras não abalem a organização em seu eixo estratégico.

É importante frisar, porém que conforme Von Krogh et al (2001), as estratégias empresariais não funcionam como atributos imutáveis das organizações, pois em algum momento novos conhecimentos, novas tecnologias e novos produtos poderão forçar-lhes a modificar sua postura estratégica ou ainda a forma como respondem às pressões em seu ambiente.

No referido modelo, as fontes de vantagem competitiva figuram como forças que nutrem as estratégias de sobrevivência e de avanço. As estratégias de sobrevivência utilizam as atuais fontes de vantagem competitiva, quais sejam: custos de fabricação inferiores aos dos concorrentes, custos de qualidade mais baixos, investimentos compartilhados em P&D, serviços comuns a várias unidades de negócios, propriedades e patentes, segredos comerciais ou exclusividade de projetos de produtos. Por sua vez, as estratégias de avanço exploram as futuras fontes de vantagem competitiva, novos processos de fabricação de baixo custo, novos produtos e serviços, com características únicas e alavancagem de experiências adquiridas nos negócios existentes para a criação de novos negócios.

Assim, as vantagens competitivas, conforme apontam Porter (1980) e Rummelt (1980) constituem-se de baixo custo de processo decorrente de qualidades únicas ou de características valorizadas pelos clientes; de localização geográfica; ou da exclusividade de certas habilidades e de determinadas ofertas de serviço.

Quanto ao **papel do conhecimento**, sabe-se que apesar de sua indiscutível relevância para o atual ambiente corporativo, o mesmo nem sempre tem tido o devido reconhecimento por parte da alta direção. Curiosamente, apesar do imenso número de publicações em torno deste assunto, bem como apesar de muito se discutir em torno deste tema no ambiente corporativo, ainda há gestores que não compreendem com profundidade a finalidade estratégica do conhecimento.

neste novo contexto empresarial o conhecimento representa um dos ativos mais importantes e é em virtude disso que vem crescendo cada vez mais a busca pelo controle, disseminação, ampliação e, sobretudo pela gestão do conhecimento.

É através do gerenciamento do conhecimento que as organizações poderão reutilizar soluções, registrar os conhecimentos obtidos ao longo das experiências, preservar sua memória, aumentar o grau de colaboração, melhorar seu processo de obtenção de informações sobre a concorrência e o mercado em geral, entre tantas outras ações.

Conforme o modelo proposto por Von Krogh et al (2001), os **processos de conhecimento** são gerados pelas estratégias de sobrevivência e de avanço. Podendo ser processos que transferem conhecimentos (e reforçam as condições de sobrevivência) e processos que criam novos conhecimentos (e contribuem para o avanço).

Essa proposta conceitual apresentada por Von Krogh et al (2001) evidencia que na estratégia de sobrevivência prevalecem a rapidez e a eficácia da transferência de conhecimentos entre os negócios, pois o conhecimento está disponível e sua utilização eficaz é o fator relevante para sustentação das vantagens competitivas. Já nas estratégias de avanço, o processo predominante é o de criação de novos conhecimentos para o desenvolvimento de futuras vantagens competitivas sustentáveis, ainda que se identifiquem elementos de transferência de conhecimento.

Carvalho (2008) alerta para o fato de que a prática gerencial atual é denominada pelo pensamento de sobrevivência. Para este autor, os gestores pensam nos atuais conhecimentos, recursos, clientes, fornecedores e concorrentes. Os executivos usam o conhecimento na formulação de estratégias limitando-o à organização e ao setor, sendo aprimorado apenas pela identificação e utilização das atuais fontes de vantagens competitiva. Carvalho (2008, p.11) vai mais além quando afirma:

Parece que os gerentes são influenciados pelas necessidades imediatas dos acionistas ã sobre retornos financeiros, dos clientes ã sobre serviços excelentes, agora dos empregados ã sobre seus salários e demais partes interessadas.

Von Krogh et al (2001) afirmam ainda que as razões pelas quais os gerentes optam pelas estratégias de sobrevivência e não pelas estratégias de avanço dos negócios são várias. Os autores acreditam que algumas razões se baseiam em situações concretas de medo, ansiedade e ameaça à auto-imagem; outras se concentram em necessidades de curto prazo ou

estratégias de avanço; algumas envolvem o pensamento de que o futuro e a criação de novos conhecimentos são processos que implicam altos riscos.

O fato é que em ambientes estáveis, a organização consegue prosperar apenas com estratégias de sobrevivência, mas se o ambiente passar por transformações, a preocupação apenas com a sobrevivência colocará em risco seu futuro.

Levando em consideração o contexto atual das organizações, Carvalho (2008) atenta para a importância de se levar em consideração a gestão estratégica, uma vez que ela atua como mecanismo responsável pelo processo de formulação e implementação da estratégia e, em última instância, define as áreas de atuação da organização e a extensão em que ela será bem-sucedida, em comparação com os concorrentes. Ele afirma que por se tratar da alocação de recursos para a preservação e o desenvolvimento das atuais e de novas vantagens, a formulação de estratégias oferece a melhor oportunidade para restaurar o equilíbrio entre sobrevivência e avanço.

Assim, na visão de Von Krogh et al (2001) para que uma organização torne-se de fato competitiva a mesma deverá aprender a equilibrar suas estratégias de sobrevivência e estratégias de avanço, levando em conta principalmente o fato de que as estratégias de avanço consistem na sua capacidade de garantir uma vantagem competitiva sustentável, enquanto que as de sobrevivência visam a proeminência da organização na situação atual.

Empresas que investem em estratégias de avanço buscam meios de aprofundar o conhecimento em torno de seu ambiente competitivo, bem como buscam extrair do mesmo as informações necessárias que lhe garantam uma vantagem competitiva sustentável. Além do mais, essas empresas reúnem seus esforços no sentido de aproveitar ao máximo o conhecimento tácito e explícito presente em seu ambiente organizacional. Gerenciar o conhecimento é pois uma necessidade vital para essas organizações.

A partir desta visão, a Gestão do Conhecimento pode ser encarada como uma espécie de ferramenta gerencial capaz de alavancar a estratégia competitiva e possibilitar às organizações a capacidade de combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional, possibilitando aos gestores o desenvolvimento de competências específicas, a capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e conseqüente liderança de mercado.

A criação do conhecimento, sua difusão e incorporação aos produtos e serviços constituem a base sobre a qual se constrói o sucesso da organização. Isso porque a criação do conhecimento possibilita a inovação contínua e, a partir daí, a organização desenvolve sua vantagem competitiva (SILVA FILHO & SILVA, 2005).

vantagem competitiva, por sua vez só se dá mediante a capacidade da organização de gerenciar mudanças de forma permanente, tornando-se dinâmica e flexível e adotando comportamentos proativos frente às ameaças presentes em seu ambiente de mercado.

Tornar-se competitiva ou ainda garantir uma vantagem competitiva sustentável é tarefa que exige das organizações um intenso e contínuo esforço. Para tanto, conforme argumenta Terra (2000) a principal vantagem competitiva das empresas se baseia em seu capital humano ou ainda, no conhecimento tácito que seus empregados possuem.

Assim, a sensibilização de colaboradores é fator crítico de sucesso para toda e qualquer prática de Gestão do conhecimento. A adoção de Gestão do conhecimento possui o requisito de que o ambiente seja propício ao compartilhamento e disseminação de conhecimento. Se a cultura organizacional não for propícia, a Gestão do conhecimento poderá ficar comprometida. Ao mesmo tempo, é preciso que a comunicação seja trabalhada através de um plano consistente.

Se relacionarmos, metaforicamente, a Gestão do conhecimento como um ótovo produtoô para a organização, enxergaremos que este óproduto novoô requer propaganda, comunicação, identidade visual, criação de marca e neste sentido se faz necessário um plano de comunicação abrangente e consistente.

É com base neste pensamento que se tem o modelo teórico desenvolvido por Lapa (2004), o qual defende que a Gestão do conhecimento só terá longevidade e resultados promissores se alinhada à estratégia da organização e para tanto o referido autor cria um modelo fundamentado em seis passos.

Figura 16: Ciclo de Definição de Estratégia e Processo de Gestão do conhecimento.



Fonte: Lapa, 2004

As ligações da Gestão do Conhecimento com o Plano Estratégico Empresarial, e leva em consideração que para as práticas de Gestão do conhecimento se tornem efetivas e tragam bons resultados, se faz necessário uma definição inicial de estratégias e diretrizes para a gestão do conhecimento mostrando claramente quais os objetivos estratégicos empresariais serão apoiados pela Gestão do conhecimento.

O segundo passo visa classificar os processos de negócio da organização quanto à intensidade de conhecimento em relação ao seu alinhamento com a estratégia da empresa. Para tal classificação, Lapa (2004) sugere a utilização da Matriz de Conhecimento Estratégico proposta por Cavalcanti et al (2001). Através dela, torna-se possível identificar qual o processo mais intensivo em conhecimento e mais alinhado a estratégia que deverá ser o foco do início de um projeto piloto de Gestão do Conhecimento.

Figura 17: Matriz de Conhecimento Estratégico



Fonte: Cavalcanti et al (2001)

O terceiro passo é definir Processos de Gestão do Conhecimento a serem adotados pela organização. Esses processos podem ser escolhidos com base nos mais variados modelos de Gestão de Conhecimento apresentados pela literatura. O que definirá a escolha por determinado modelo será a identificação do gestor e do perfil da organização com o modelo proposto.

O quarto passo corresponde ao mapeamento das práticas atuais de GC e aquelas necessárias à implantação da GC. Uma vez definidos os conhecimentos críticos e estratégicos

o-processos de Gestão do conhecimento, a organização já possui visibilidade sobre as necessidades de desenvolvimento de práticas de Gestão do conhecimento para que, junto com diversas outras iniciativas, métodos e projetos, possam alcançar seus objetivos.

O quinto e o sexto passo são executados em conjunto quando são definidos os indicadores para avaliação das práticas considerando o retorno esperado. É nesta fase onde são criados meios para a checagem periódica do modelo escolhido. Trata-se do momento em que se lança mão de mecanismos de avaliação, cuja finalidade é controlar os resultados e garantir a eficácia geral da estratégia competitiva adotada.

Considera-se que o alinhamento entre estratégia competitiva e Gestão do conhecimento é matéria de fundamental importância a ser discutida e pesquisada pelos estudiosos do pensamento administrativo, haja vista que pensá-las de forma isolada gera não apenas a incompreensão de seus propósitos, mas, sobretudo a incapacidade de torná-las efetivas em sua essência.

Neste sentido, tanto a concepção de Von Krogh et al (2001) como a concepção de Lapa (2004) apontam para o alinhamento entre estas duas variáveis. Ambos os posicionamentos teóricos evidenciam que pensar estrategicamente implica necessariamente em saber gerenciar o conhecimento e torná-lo fonte vital de vantagem competitiva.

As organizações que incorporarem essa filosofia, bem como se comportarem no sentido de efetivá-las em suas práticas gerenciais estarão contribuindo para um amadurecimento contínuo de suas potencialidades, bem como estarão convergindo no sentido de sua alavancagem competitiva.

Assim, torna-se essencial alinhar Estratégia Competitiva e Gestão do Conhecimento, uma vez que alinhando-as será possível desenvolver um olhar mais contextualizado em torno de como se poderá obter e gerar vantagem competitiva no ambiente organizacional. Além disso, esse alinhamento possibilita às organizações o desenvolvimento constante da capacidade de se reinventarem e obviamente se adaptarem de forma mais precisa às pressões de seu ambiente. Essa necessidade de se adaptar continuamente ao ambiente, através de inovações constantes é bastante observada no contexto das empresas que atuam no âmbito das telecomunicações, tema que será tratado na seção seguinte.

Conhecimento

Com a chegada da Era do Conhecimento, as organizações de um modo geral têm se reestruturado continuamente no sentido de cada vez mais lançar mão de recursos informacionais que lhes garantam a possibilidade de se adaptarem com mais agilidade e eficiência às pressões de seu ambiente competitivo. Este fato explica o notório crescimento do uso das Telecomunicações no ambiente corporativo.

Segundo Meirelles (1994), a evolução das Tecnologias de Informação se deu mais precisamente em direção à crescente sistematização, ou uso crescente dos chamados sistemas de informação, no qual as telecomunicações evoluíram para a digitalização. Hoje, essas áreas vêm apresentando uma convergência tanto no tratamento quanto no transporte da informação, referindo-se a uma integração das aplicações e uma maior mobilidade, consumando o que se premia como teleinformática.

As telecomunicações abriram acesso a serviços informatizados para contingentes cada vez mais numerosos, dentro e fora das empresas, mediante o acelerado desenvolvimento dos sistemas e redes de comunicação eletrônica mundiais, tais como a internet (LEMOS, 1999). Constatase ainda que a massificação da internet vem provocando mudanças expressivas na forma como as organizações empresariais gerenciam suas atividades de trabalho e até mesmo seu relacionamento com os clientes finais.

Isso implica no fato de que o uso das telecomunicações enquanto ferramenta de suporte às atividades de comunicações possibilita às organizações o melhoramento dos processos gerenciais, ligando fontes e usuários, criando todo um cenário favorável ao seu crescimento organizacional, ou seja, as telecomunicações assumem o papel de novas ferramentas de apoio ao desenvolvimento da gestão, facilitando o acesso às informações e, por conseguinte seu maior compartilhamento. Todo esse arranjo em torno do uso das telecomunicações facilita e viabiliza o processo de comunicação dos profissionais no contexto inter e intra-organizacional.

Apoiando este pensamento, Rodriguez (2002) afirma que a Tecnologia da Informação e, sobretudo as telecomunicações funcionam como um impulsionador de mudanças entre as organizações. Corroborando com essa idéia Albertin (2005) salienta que as telecomunicações podem ser consideradas como o recurso tecnológico mais utilizado e aquele que está em franca expansão, ocasionando um profundo impacto no funcionamento das empresas.

udon (2010), as empresas que lançam mão da utilização de ferramentas de telecomunicações em seu processo informacional conseguem obter um melhor aproveitamento, bem como se tornam mais eficientes no processo de gestão de seu principal ativo: o conhecimento.

Segundo os referidos autores, com o advento da telefonia móvel e da internet o processo de gestão do conhecimento nas organizações se tornou uma atividade muito mais eficiente, principalmente porque estas ferramentas são capazes de agilizar os processos organizacionais, gerenciar as informações a nível interno e externo e melhorar o processo decisório.

Corroborando com esta idéia Schuster et al (2005) afirmam que as telecomunicações funcionam como um poderoso instrumento capaz de contribuir para agilizar e integrar o fluxo de informação na organização. Os recursos tecnológicos provenientes das telecomunicações possibilitam à organização a capacidade de realizar da melhor maneira as atividades de coleta, armazenagem e difusão do conhecimento na organização.

Walton (1998) salienta que o uso das telecomunicações possibilita às organizações um melhor desempenho competitivo, na medida em que elas se tornam mais capazes de responder às crescentes pressões competitivas, como a necessidade de operar em tempo real, a orientação para as demandas específicas dos clientes, a melhoria da qualidade de produtos e serviços e a introdução de novas formas de trabalho (TURBAN et al, 2003). As telecomunicações se espalharam pelas organizações também com a finalidade de conectar clientes, fornecedores e parceiros (WEILL & BROADBENT, 2004).

Alguns autores, a exemplo de Luftman (2004), Venkatraman & Henderson (2004), afirmam que o uso da infraestrutura das telecomunicações como ferramenta para a gestão do conhecimento possibilitam às empresas ultrapassarem fronteiras organizacionais e tornarem-se mais competitiva no setor em que atuam, já que o uso dessas ferramentas facilitam as interações internas e externas entre as organizações.

Analisando por este prisma, entende-se que o uso das telecomunicações como ferramenta para o gerenciamento das informações e do conhecimento contribui para uma completa reformulação do modo de agir e de gerir as organizações. O que antes parecia ser simples cálculo de projeção agora não funciona mais. A época atual é marcada por mudanças de cenário rápidas, intensas e descontínuas.

De acordo com Silva (2003), a emergência da tecnologia da informação e conseqüentemente das telecomunicações é considerada como marco de um novo paradigma tecnológico, possibilitando o surgimento de novas formas de organização e de novos modelos

so, Silva (2003, p. 2) afirma que o uso da tecnologia da informação proporcionou condições para o surgimento de:

[...] redes integradas para troca de insumos, produtos e serviços, comunicação à distância, armazenamento e processamento de informação, individualização coordenada de trabalho e concentração e descentralização simultâneas do processo decisório.

As empresas passaram a obter vantagem competitiva por meio do uso das ferramentas de telecomunicações e, dado o dinamismo de evolução da tecnologia, elas foram obrigadas a adotar processos de aprendizagem contínua e um sistema de trabalho mais dinâmico para garantir sempre uma posição de vantagem perante os concorrentes.

Logo, a nova ordem para a sobrevivência é a inovação. É necessário criar e inovar constantemente para ser competitivo e garantir mercado. Dentro desse pensamento, a troca do capital financeiro pelo capital intelectual torna-se mais acentuada. A riqueza mais importante da organização passa a ser o conhecimento.

Conforme pode-se observar através das considerações anteriormente realizadas, o uso das telecomunicações enquanto ferramenta de gerenciamento da informação e enquanto forma de aprimorar o processo de comunicação da empresa, tanto a nível interno como a nível externo, tem se transformado numa necessidade cada vez mais crescente no ambiente corporativo da atualidade.

Isso tem gerado um intenso crescimento no número de empresas que investem no setor das telecomunicações, tanto a nível nacional como a nível internacional. Conforme esclarecem Cunha e Santos (2011) no Boletim Setorial do Setor de Telecomunicações, os investimentos em telecomunicações no Brasil deverão chegar a 67 bilhões de reais entre 2010 e 2013. As previsões são do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). De acordo com o órgão, a maior parte desse montante será aplicada em telefonia móvel para expansão de rede 3G e banda larga.

De acordo com o referido Boletim, este investimento é uma projeção apenas do setor privado. Portanto, não soma os cerca de 13 bilhões de reais que o governo federal vai gastar até 2014 com a implantação do Plano Nacional de Banda Larga (PNBL). Não inclui outros recursos que serão desembolsados pelo Estado nessa área no Brasil, como os destinados aos programas de inclusão digital.

Conforme informações do referido documento, o setor de telecomunicações como um todo apresentou resultados bastante positivos em 2010, especialmente as empresas líderes do mercado nacional de telefonia fixa e celular. Os bons índices de crescimento do PIB contribuíram para a consolidação dos serviços do setor.

ramo das telecomunicações notoriamente tem se tornado foco da atração daqueles empreendedores que compreendem a necessidade e importância do uso dessa ferramenta nessa nova configuração de mercado (PINHO, et al 2005).

As empresas que atuam no âmbito das telecomunicações participam ativamente das mudanças tecnológicas, atuando em segmentos genéricos, cujas plataformas tecnológicas se destinam a múltiplos usos e geram mercados amplos.

De acordo com Carvalho (1998), a compreensão da dinâmica de crescimento das empresas que atuam no ramo de tecnologia requer uma melhor análise de suas características e por esta razão Tether (1997) construiu uma taxonomia dessas organizações que as classifica de acordo com a frequência, o alcance e o modo de inovação.

Num primeiro grupo, estariam as empresas que se baseiam no conceito de projeto oportunista. Estas empresas apóiam-se em idéias e conceitos vinculados a tecnologias já estabelecidas, desenvolvendo aplicações que alargam o escopo original da inovação. Em geral, as empresas deste grupo não possuem capacidades e habilidades técnicas específicas, podendo ser caracterizadas por uma intensidade tecnológica limitada. As empresas deste grupo frequentemente desenvolvem alternativas para mercados especializados e pequenos e, por estas alternativas não serem protegidas por patentes e não se basearem em um conjunto complexo de conhecimentos, a tecnologia desenvolvida pode se tornar altamente copiável. A fim de deter a imitação, estas empresas procuram minimizar seus esforços em explorar uma tecnologia incerta, dirigindo seus conhecimentos para mercados já conhecidos.

O segundo grupo de empresas criado por Tether (1997) é representado por aquelas organizações baseadas em tecnologias realmente novas. Para elas, a ausência de rivais estabelecidos é muito benéfica, implicando que essas empresas não precisam competir com empresas capazes de produzir os produtos que irão desenvolver. Por isso, segundo o referido autor, a taxa de sobrevivência das empresas desse grupo pode ser maior do que para as empresas baseadas no conceito de projeto, já que a base de clientes se dirigirá para a nova tecnologia como única opção de consumo disponível. A natureza das novas tecnologias, entretanto, varia com o padrão e a definição dos mercados, diferenciando as empresas deste tipo entre as baseadas em tecnologias genéricas e as que atuam em nichos de mercado.

As empresas que se fundamentam em tecnologias genéricas são criadas com uma definição pouco nítida sobre o mercado a ser explorado, sendo muito comum entre elas o compartilhamento do conhecimento através da cooperação com empresas e universidades, a fim de ampliar o seu grau de percepção do mercado e com o intuito de expandir suas

grupo, segundo Tether (1997), incluem-se muitas firmas de microeletrônica e biotecnologia.

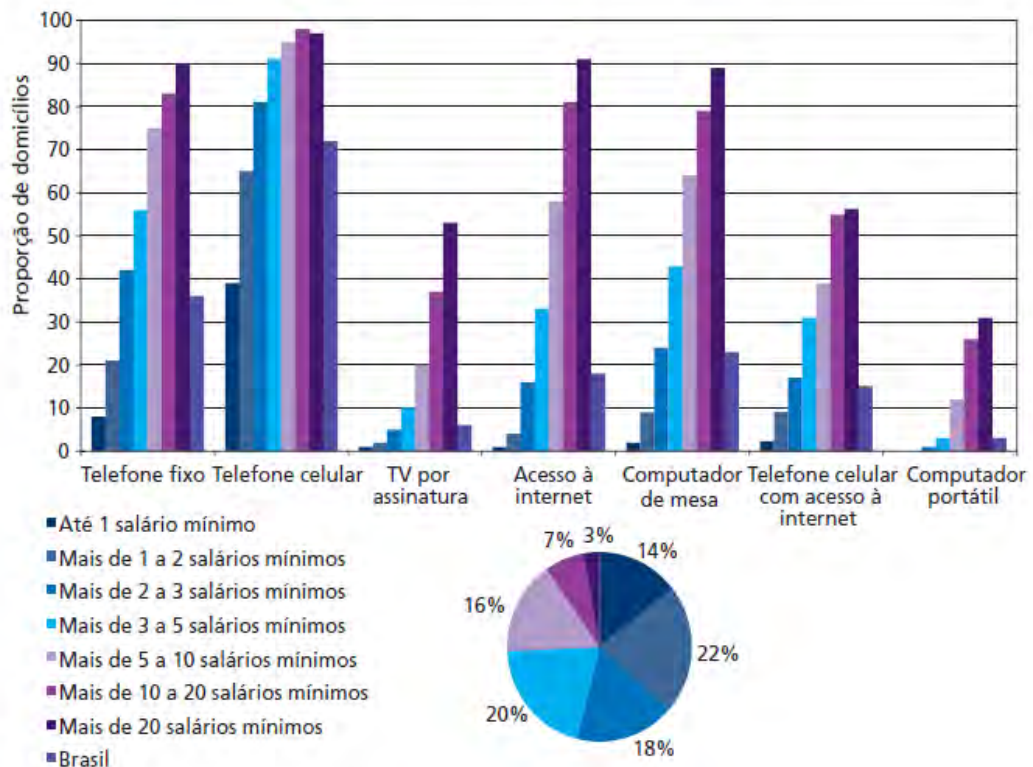
De acordo com Cortês (2005), empresas que se fundamentam em tecnologias genéricas tendem a apresentar um crescimento superior ao das empresas focalizadas em mercados específicos e a apresentar uma posição competitiva mais sólida. Já empresas que desenvolvem novas tecnologias para nichos de mercados do segundo tipo mostram uma forte tendência de se tornarem cativas de seus clientes, dada atuação em linhas mais estreitas.

O terceiro grupo de empresas descrito por Tether (1997) é o das organizações que foram bem-sucedidas no desenvolvimento de tecnologias, mas que, devido à maturação de seus ativos tecnológicos, estabilizaram-se e apresentam um baixo crescimento. Elas buscam combinar os conhecimentos sobre as preferências de seus usuários com habilidades já estabelecidas para desenvolver novos produtos por meio de inovações incrementais. O principal risco enfrentado por elas advém das mudanças tecnológicas introduzidas por novas empresas, que podem destruir suas competências. Segundo o referido autor, este tipo de empresa de TI é comum nos setores de produção de máquinas, equipamentos médicos e cirúrgicos, software e instrumentos de precisão.

A taxonomia proposta por Tether (1997) evidencia que no ambiente das empresas que atuam especificamente no setor de tecnologia diversos fatores influenciam no modo como essas organizações se comportarão em seu ambiente competitivo. Algumas empresas preferem atuar numa perspectiva mais dinâmica, promovendo inovações e sinalizando-as para a concorrência, criando inclusive novos nichos de mercado para as demais organizações; são as empresas com perfil mais ofensivo. Outras preferem partir de idéias ou inovações praticadas pelos seus concorrentes e a partir delas definir suas estratégias de ação; são as empresas com perfil mais defensivo, ou reativo. Existem ainda as organizações que conseguem introduzir inovações no mercado, porém apresentam dificuldade em tornar essas inovações um diferencial competitivo sustentável.

Com o aquecimento da economia brasileira e consequentemente o crescimento no padrão de renda dos brasileiros, tem se observado com notoriedade um aumento exponencial no número de solicitações de diversos tipos de serviços em telecomunicações, o que pode ser observado no gráfico 1.

de serviços de telecomunicações por classe de rendimento



Fonte: Comunicados do IPEA 2010.

Conforme dados presentes no gráfico 31, pode-se observar que há uma proporcionalidade entre o crescimento no padrão de renda dos brasileiros e o uso de recursos em telecomunicações, observando-se claramente que os serviços de telefonia móvel, fixa e internet são os que apresentam maior crescimento na classe econômica em ascensão. Esse dado revela que há uma relação direta entre poder aquisitivo e utilização de ferramentas de telecomunicações.

Essa realidade tem gerado um grande interesse por parte de diversos investidores que, interessados em obter vantagem lucrativa, têm percebido o âmbito das telecomunicações como um segmento em franco crescimento no atual contexto econômico global.

O crescimento do número de empresas neste segmento é devido principalmente à necessidade de desenvolvimento tecnológico por parte das demais organizações. Ou seja, a necessidade da utilização de recursos tecnológicos que facilitem e aprimorem o processo informacional nas organizações tem gerado o crescimento dos serviços em telecomunicações e isso tem provocado diversas transformações, sobretudo no que diz respeito às configurações de um novo mercado de trabalho.

esse novo mercado de trabalho requer profissionais especializados e devidamente capacitados, além do que os gestores das empresas que atuam no segmento das telecomunicações, tanto quanto os demais profissionais do nível estratégico necessitam de um conhecimento profundo em relação ao aspecto técnico e gerencial. O aspecto técnico favorece a compreensão de quando e como inovar em determinado segmento ou direção e o aspecto gerencial favorece a capacidade de tomar decisões a partir de um olhar mais estratégico e fundamentado na real configuração do mercado.

Logo, a necessidade em saber gerenciar o conhecimento é fator preponderante de sucesso para as empresas atuantes neste segmento, tendo em vista estarem situadas num ambiente onde a busca pela vantagem competitiva é fator vital. Para estas empresas, inovar continuamente é uma questão de sobrevivência. A concorrência neste ambiente é norteadada por aqueles que melhor gerenciam e, sobretudo utilizam seu conhecimento. Neste contexto, as organizações mais competitivas podem ser consideradas aquelas, cujos gestores compreendem a importância e necessidade do alinhamento entre gestão do conhecimento e estratégia competitiva.

2.7 Considerações finais sobre o capítulo

Este capítulo propôs inicialmente uma reflexão em torno de como se deu o processo de transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Nesta nova conjuntura social, o ambiente corporativo foi tomado por empresas que consideram o conhecimento um de seus principais ativos, são as denominadas organizações do conhecimento. Elas se destacam pela necessidade de melhorar seus resultados através da gestão eficaz de seus ativos intangíveis, bem como pela necessidade de gerar continuamente um ambiente propício para a criação, codificação, disseminação e compartilhamento do conhecimento.

O surgimento dessas organizações trouxe consigo a necessidade de gerenciar seu principal ativo: o conhecimento. De modo que são elencados diversos modelos de Gestão do Conhecimento, a começar pelo modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) que cria uma nova teoria epistemológica em torno do conhecimento organizacional. Para estes autores, o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Eles propuseram um modelo teórico fundamentado na ideia de uma espiral do conhecimento, onde existem basicamente quatro formas diferentes de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

e Takeuchi (1997), também é apresentado o modelo de outros teóricos a exemplo de Tannenbaum e Alliger (2000) que sustentam a idéia de uma gestão do conhecimento pautada em quatro aspectos chaves: o compartilhamento, o acesso, a assimilação e a aplicação do conhecimento. Em seguida, tem-se o modelo proposto por Rastogi (2000), o qual defende a implementação por parte da organização de um conjunto de ações capazes de fomentar e viabilizar a Gestão do Conhecimento, sendo estas ações pautadas em identificar, mapear, capturar, adquirir, armazenar, disseminar, aplicar e criar novos conhecimentos.

Mais adiante é apresentado o modelo de Probst, Raub e Romhardt (1999) que se fundamenta na concepção de que o conhecimento pode ser gerenciado através de ciclos dinâmicos de geração do conhecimento, um interno e outro externo. Já o modelo de Heisig, Mertins e Vorbeck (2003) dimensiona o processo de gestão do conhecimento a partir de quatro processos: criar, armazenar, distribuir e aplicar o conhecimento.

Von Krogh et al (2001) defendem um modelo fundamentado em cinco condições a serem adotadas pelas organizações: instilar a visão do conhecimento, gerenciar conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local. Além de destacar essas cinco condições, os referidos autores salientam um novo referencial estratégico que desdobra o potencial de criação do conhecimento em duas estratégias básicas: estratégias de sobrevivência, em que as empresas exploram um conhecimento para manter o atual nível de sucesso e desempenho; e estratégias de avanço que enfatizam o êxito no futuro e a melhoria no desempenho. Estes autores defendem a concepção de que o conhecimento constitui uma fonte de vantagem competitiva.

Na seqüência, tem-se o modelo de Terra (2000) que propõe uma análise voltada às variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana. Já Tejedor e Aguirre (1999) propõem um modelo de gestão do conhecimento focado na relação dinâmica entre cultura, perfil de liderança, mecanismos de aprendizagem e trabalho em equipe.

Choo (2006) parte de um modelo no qual a organização deve direcionar sua atenção para basicamente três aspectos: compreensão do conhecimento enquanto ferramenta estratégica, criação do conhecimento e tomada de decisão. Para este autor, a inter-relação entre informação, competência dos membros e compreensão correta do ambiente proporcionarão vantagens essenciais às organizações, permitindo-lhes agir com inteligência, criatividade e esperteza.

Nonaka e Takeuchi (1995) e Nonaka e Takeuchi (1995), fundamentado em três partes: geração do conhecimento, codificação e coordenação do conhecimento e transferência do conhecimento. Na visão destes autores, o conhecimento na empresa é considerado de pouco valor se este não estiver acessível.

O modelo proposto por Wiig (2004) encontra-se fundamentado em cinco estágios: criação, aquisição, refinamento, disponibilização, distribuição e aplicação do conhecimento. Para este autor, o processo de gerir conhecimento só se torna possível com o comprometimento dos profissionais do conhecimento.

Por último, é apresentada a concepção de Rossato (2002) que define um modelo de Gestão do Conhecimento fundamentado num processo estratégico contínuo, focado no gerenciamento do capital intangível da empresa e de todos os pontos estratégicos a ele relacionados. Neste sentido, a referida autora destaca que o processo de gestão do conhecimento deve estar diretamente atrelado à estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência.

Além dos modelos de gestão do conhecimento, esta seção também evidenciou as concepções em torno da estratégia competitiva. Destacando-se inicialmente a concepção de Michel Porter (1999) que define, dentre outros aspectos, três tipos de estratégia competitiva de posicionamento: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Freeman e Soete (1997) partem de uma tipologia de estratégias fundamentada em seis tipos: ofensivas, defensivas, dependentes, oportunistas, imitativas e tradicionais. Mintzberg (1988) evidencia cinco tipos de estratégias genéricas adotadas pelas organizações a depender de sua mentalidade competitiva. São elas: estratégias de diferenciação por preço, estratégias de diferenciação por imagem, estratégias de diferenciação por suporte, estratégias de diferenciação por qualidade e estratégia de diferenciação por design.

Em seguida, tem-se a concepção de Ansoff (1997) que além de outros aspectos, estabelece uma lista de atributos considerados essenciais para a realização do diagnóstico estratégico da organização, além do que este autor também define uma sequência de sete etapas relativas ao estabelecimento deste diagnóstico. Por sua vez, Miles e Snow (1978) defendem uma tipologia de estratégias baseada em quatro tipos de comportamentos competitivos: defensoras, prospectoras, analistas e reativas.

Além das definições em torno da gestão do conhecimento e da estratégia competitiva, esta seção também procurou fazer em breve recorte em torno da importância das telecomunicações enquanto suportes às organizações do conhecimento. Evidenciando ainda o crescimento deste segmento e seu impacto na esfera econômica e no ambiente corporativo.

teóricas apresentadas ao longo desta seção, destaca-se a de Von Krogh et al (2001) como sendo aquela que norteia este estudo no que concerne às Práticas de Gestão do Conhecimento e o alinhamento entre estas e a Estratégia Competitiva. Compreende-se que a abordagem defendida pelos referidos autores corresponde àquela que melhor se adéqua à proposta deste estudo. Além da abordagem proposta por Von Krogh et al (2001) também será adotado o modelo de classificação das estratégias de diferenciação proposta por Mintzberg (2006), como sendo aquele que permite a caracterização da organização alvo deste estudo, no que concerne ao tipo de estratégia por ela adotado.

A utilização destas duas abordagens possibilitaram o alcance dos objetivos propostos neste estudo, uma vez que ambas representam aquelas que melhor se harmonizam com a proposta deste trabalho.

Este capítulo tem como finalidade identificar os principais aspectos metodológicos deste estudo. Ele se encontra subdividido em seis pontos, de modo que o primeiro identifica a natureza da pesquisa e o segundo classifica a pesquisa conforme três características. No terceiro ponto destaca-se o ambiente onde foi desenvolvida a pesquisa, bem como o fato de que a mesma representa um estudo de caso. O quarto ponto evidencia os sujeitos da pesquisa. No quinto ponto destaca-se a técnica metodológica adotada. O quinto ponto propõe a delimitação das variáveis e dos indicadores de avaliação e, por fim, o sexto ponto demonstra a forma pela qual ocorre o tratamento e análise dos dados.

3.1 Natureza da Pesquisa

No que concerne ao procedimento para tratamento dos dados, esta pesquisa se caracteriza por apresentar natureza qualitativa e quantitativa.

Do ponto de vista da análise qualitativa dos dados, sabe-se de acordo com Martins (2010) este tipo de pesquisa se caracteriza por mergulhar na profundidade dos fenômenos. Faz isto de forma compreensiva, abrindo-se para apreender a informação subjacente ao fenômeno, leva em conta toda a sua complexidade e particularidade do sujeito pesquisado. Não almeja alcançar a generalização, mas sim o entendimento das singularidades. Este mesmo autor define análise quantitativa como sendo aquela que se aplica à dimensão mensurável da realidade, origina-se na visão newtoniana dos fenômenos e transita com eficácia na horizontalidade dos extratos mais densos e materiais da realidade.

Conforme aponta Oliveira (2000), os pesquisadores vêm deixando de utilizar somente o método quantitativo para utilizar também o qualitativo como um complemento aos estudos científicos. Vale ressaltar que ainda hoje muitos pesquisadores são céticos em relação ao método qualitativo e seguem utilizando a abordagem quantitativa como única fonte de dados (BAUER, 2002).

Enquanto a pesquisa qualitativa é mais interpretativa e subjetiva, dependendo do ponto de vista do pesquisador, a quantitativa é mais descritiva e objetiva. Mas é importante notar que o pesquisador tem de se mostrar o mais isento possível ao fenômeno nos dois tipos de abordagem. De acordo com Lima (1999), o método qualitativo busca as nuances, os motivos e meios na observação do fenômeno. Já o quantitativo se preocupa com generalizações, conclusões e fins, tendo uma origem no empirismo e utilizando a dedução para a formulação

instrumento muito usado neste método. Ao contrário, de origem holística, a abordagem qualitativa utiliza muito a indução na busca do entendimento e explicação de fenômenos, bem como uma estatística diferenciada, de caráter mais descritivo (Neves, 1996).

No que se refere à abordagem quantitativa, sua finalidade é essencialmente quantificar e dimensionar o universo pesquisado, conforme salienta Collis e Hussey (2005). Já Richardson (1999) caracteriza a abordagem quantitativa como sendo um método de coleta e tratamento de informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Faz-se necessário lembrar ainda que conforme afirma Vergara (2010), é possível submeter os dados ao tratamento qualitativo e quantitativo concomitantemente, uma vez que um não exclui o outro. Corroborando com esta idéia Neves (1996) salienta que a combinação das análises qualitativa e quantitativa torna a pesquisa mais forte e reduz os problemas de adoção de apenas um dos métodos. Isso indica que ambas as formas de análise e tratamento dos dados se complementam e acima de tudo possibilitam uma compreensão mais precisa e aprofundada da realidade em estudo.

Partindo destas definições, destaca-se que este estudo lançará mão tanto da análise quantitativa, visto que utilizará de métodos estatísticos para análise dos dados, como da análise qualitativa, haja vista o fato de se tratar especificamente de um estudo de caso, assunto que será devidamente tratado na seção subsequente.

3.2 Caracterização da Pesquisa

No geral, o objetivo de toda e qualquer atividade de pesquisa é fornecer conhecimento que possibilitem a compreensão e transformação de uma determinada realidade. Neste sentido, conforme salienta Gil (2002), as pesquisas podem se classificar em três grandes grupos: **exploratórias**, **descritivas** e **explicativas**.

Segundo Malhotra (2001), o objetivo da pesquisa exploratória é propor a familiarização com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Esse tipo de pesquisa possibilita ao pesquisador conhecer mais sobre a temática em estudo, bem como construir hipóteses em torno do objeto estudado. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador (neste caso, da intuição do pesquisador).

Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre a pesquisa exploratória assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008). Como qualquer pesquisa, ela depende

ica, pois mesmo que existam poucas referências sobre o assunto pesquisado, nenhuma pesquisa hoje começa totalmente do zero. Haverá sempre alguma obra, ou entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com problemas semelhantes ou análise de exemplos análogos que podem estimular a compreensão.

Para Vergara (2000), a pesquisa exploratória é realizada quando há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre determinada realidade. Neste sentido, sua principal finalidade é gerar informações em torno de uma determinada realidade, permitindo o esclarecimento de conceitos e idéias relativos à mesma.

No tocante à pesquisa **descritiva**, Gil (2002) a define como aquela que busca expor as características de determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Em seu estudo descritivo, o pesquisador tenta descrever ou definir um assunto concentrando sua atenção em seu objeto de investigação, buscando significados e explicações em torno deste (BARROS; LEHFELD, 2000).

Assume, em geral, a forma de levantamento. É importante destacar ainda que conforme salienta Gil (2002) é possível caracterizar uma pesquisa como sendo exploratória e descritiva, na medida em que ambas possibilitam a proximidade de uma expansão conceitual.

Em relação à pesquisa **explicativa**, tem-se que sua finalidade essencial é identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ela busca aprofundar o conhecimento da realidade porque explica a razão, o óporquê das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, a formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa *Expost-facto* (COOPER, SCHINDLER, 2003)

Levando em consideração, os objetivos deste estudo, o mesmo poderá se caracterizar como sendo uma pesquisa de natureza exploratória, uma vez que se trata de um tema ainda pouco explorado tanto para a academia, quanto para a organização alvo do estudo, e de natureza descritiva, pois buscará descrever as principais características percebidas entre os sujeitos pesquisados, acerca de como eles percebem ou vinculam a relação entre as variáveis gestão do conhecimento e estratégia competitiva.

3.3 Área da Pesquisa

Este estudo foi realizado com uma empresa de Telecomunicações vinculada ao Porto Digital da cidade do Recife-PE. É importante salientar que dentre as 130 empresas de

icação vinculadas ao Porto Digital, a única empresa que atua especificamente no segmento das telecomunicações é a empresa alvo deste estudo. Esta pesquisa teve como público alvo os profissionais atuantes na unidade da referida empresa, situada na cidade do Recife - PE.

3.3.1 Estudo de Caso

Conforme explica Yin (2010), o estudo de caso, enquanto método é usado em muitas situações onde se pretende investigar acerca de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Além disso, o mesmo autor afirma que este método permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, dentre os mais diversos tipos de situações.

Para este mesmo autor, o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Em se tratando especificamente deste trabalho, tem-se um estudo de caso da natureza quantitativa e qualitativa que, baseado nas proposições teóricas acima, se fundamenta na investigação em torno da realidade de uma única empresa de telecomunicações vinculada ao Porto Digital. Vale ressaltar que a organização alvo deste estudo representa a única empresa que atua especificamente no âmbito das telecomunicações e que está vinculada à referida instituição.

A empresa alvo deste estudo é considerada uma empresa de grande porte a nível nacional, também tendo representação em território internacional, além de que apresenta um alto potencial competitivo, representando uma forte referência no segmento das telecomunicações no mercado brasileiro.

Outro critério responsável pela escolha desta empresa como alvo deste estudo refere-se ao fato de que por ser uma empresa da alta representatividade no mercado nacional, bem como por ser considerada referência no segmento das telecomunicações, presume-se que ela, pelo potencial competitivo que lhe é próprio, faça uso de algum tipo de prática de gestão do conhecimento, aliado à escolha de uma estratégia competitiva condizente com seu perfil competitivo.

Participaram da pesquisa 205 profissionais, o que representa uma amostra de 81,03% num universo de 253 funcionários, que ocupam cargos nas áreas de gestão, supervisão e assistentes, todos atuantes na unidade da referida empresa situada na cidade do Recife PE. O acesso à empresa pesquisada, bem como aos seus profissionais, permitiu que se chegasse a uma amostra de 81% de seu quadro de funcionários. Deste modo, a amostra desta pesquisa pode ser caracterizada, conforme Marconi e Lakatos (2007), como uma amostra não probabilística intencional, haja vista que sua escolha reflete as intenções de investigação presentes neste estudo e sugerem a opinião de elementos representativos da população.

3.5 Técnica Metodológica

Para a coleta dos dados desta pesquisa, foi utilizado um questionário fechado (APÊNDICE 1) contendo 29 questões de múltipla escolha, sendo quatro questões relativas ao perfil sócio demográfico e 25 questões relativas aos objetivos deste estudo, com uma escala do Tipo Likert, contendo cinco alternativas que variam entre os extremos óconcordo totalmente e ódiscordo totalmente. O questionário foi subdividido em duas partes: a primeira contendo questões que abordam acerca do perfil sócio-demográfico dos sujeitos, e a segunda parte contendo questões que contemplam os objetivos deste trabalho.

A seguir serão devidamente apresentadas as variáveis norteadoras deste estudo, bem como seus respectivos indicadores de avaliação.

3.5.1 Delimitação das variáveis e dos indicadores de avaliação

Visando a investigação em torno do alinhamento entre gestão do conhecimento e estratégia competitiva, foram desenvolvidos três modelos para facilitar e direcionar este trabalho em torno das respectivas variáveis.

O primeiro modelo utiliza como base as cinco condições capacitadoras da gestão do conhecimento propostas na concepção teórica de Von Krogh et al (2001). O segundo modelo propõe uma caracterização em torno das estratégias competitivas de diferenciação propostas por Mintzberg (1988). O terceiro modelo, fundamentado no arcabouço teórico de Von Krogh et al (2001), objetiva investigar o perfil estratégico da organização aliado aos aspectos de gestão do conhecimento.



Os modelos teve como propósito atender devidamente aos objetivos deste estudo, uma vez que relacionam indicadores que serviram como balizadores dos pontos de investigação, além de servirem de base para a construção dos questionamentos em torno do objeto de estudo investigado.

Para tanto, são propostos a seguir três quadros, onde o primeiro terá como finalidade explorar as variáveis em torno das práticas de Gestão do Conhecimento com base nas proposições teóricas de Von Krogh et al (2001), o segundo terá como finalidade caracterizar as organizações pesquisadas conforme a tipologia de estratégias proposta por Mintzberg (2006) e o terceiro visa identificar, à luz da concepção de Von Krogh et al (2001), o perfil estratégico da empresa pesquisada aliado à gestão do conhecimento.

Conhecimento adotadas pela empresa pesquisada.

Elemento: Práticas de Gestão do Conhecimento

Definição: Para que se efetive a gestão do conhecimento nas organizações, faz-se necessário que os gestores favoreçam a criação de cinco condições capacitadoras do conhecimento, tornando-as essencial para criar um ambiente organizacional que possibilite o compartilhamento do conhecimento tácito dentro das comunidades, a criação de conceitos e a conseqüente construção de repositórios de conhecimento (Von Krogh et al., 2001).

Práticas de Gestão do Conhecimento	Categorias Analisadas	Questões formuladas
A. Instilar a visão do conhecimento	1. Visão acerca do conhecimento tácito	Considero minha experiência profissional e meu conhecimento acadêmico fatores decisivos para meu sucesso e o sucesso da empresa.
	2. Visão acerca do conhecimento explícito	Considero que os conhecimentos obtidos através da utilização de meios de comunicação, como <i>sites</i> e revistas especializadas, artigos científicos, livros e periódicos são fundamentais para a atualização do profissional.
	3. Visão do conhecimento como fonte da vantagem competitiva	A empresa possibilita condições para a criação do conhecimento, pois entende que este é um fator decisivo para conseguir vantagem competitiva frente a seus concorrentes.
B. Gerenciar conversas	1. Criação de comunidades de prática	A empresa incentiva a formação de grupos profissionais que visam o compartilhamento do conhecimento a nível empresarial.
	2. Eficiência e eficácia das reuniões	Muitas idéias e soluções de problemas nascem principalmente de reuniões promovidas sistematicamente pela empresa.
C. Mobilizar os ativistas do conhecimento	1. Função dos gestores no processo de criação e disseminação do conhecimento.	Os gestores e/ou supervisores da empresa se esforçam em estimular os demais profissionais a compartilharem seu conhecimento no ambiente empresarial.
D. Criar o contexto adequado	1. A importância da comunicação para a criação do conhecimento.	A empresa estimula seus profissionais a compartilharem continuamente as informações tanto através de meio virtual (intranet e internet) como através de encontros e reuniões profissionais.
	2. Estímulo à Cultura da Aprendizagem	1. A empresa incentiva os profissionais a buscarem informações dentro e fora da organização.
		2. A empresa busca parceria com instituições, como centros de pesquisa, incubadoras e universidades visando o compartilhamento de informações com estes setores.
E. Globalizar o conhecimento local	1. Difusão do conhecimento	A empresa cria condições para que o conhecimento de seus profissionais possa ser compartilhado e difundido para toda a organização.

Quadro 7: Práticas de Gestão do Conhecimento fundamentadas na concepção de Von Krogh et al (2001)

Fonte: Elaboração própria

competitiva adotado pela empresa alvo deste estudo.

Elemento: Caracterização das Estratégias de Diferenciação

Definição: As organizações necessitam criar meios de se mostrarem significativamente mais atraentes e competitivas que suas oponentes, ou seja, é necessário que elas mantenham um diferencial competitivo visível aos olhos dos clientes e criem competências adaptativas capazes de torná-las flexíveis às imposições do ambiente, para tanto devem investir nas estratégias de diferenciação que melhor se adéquem ao seu perfil competitivo (Mintzberg, 1988).

Estratégias de Diferenciação	Categorias Analisadas	Questões formuladas
A. Estratégia de Diferenciação por preço	1.Foco no preço de produtos/serviços mais competitivo	A empresa utiliza informações acerca do preço praticado pelos seus concorrentes como balizador para a definição de seus preços, pois seu diferencial está em manter um preço mais competitivo que a concorrência.
B. Estratégia de Diferenciação por Imagem	2.Foco no marketing dos produtos/serviços	A empresa busca se diferenciar de seus concorrentes essencialmente através do uso de estratégias de publicidade e propaganda.
C. Estratégia de Diferenciação por Suporte	3. Foco no suporte	O principal diferencial da empresa consiste na qualidade do suporte técnico que oferece aos clientes, priorizando os serviços de pós-venda, pois compreende que só assim é possível garantir a fidelização de seus clientes.
D. Estratégia de Diferenciação por qualidade	4.Foco na qualidade dos produtos/serviços	A empresa tem como principal foco trabalhar fundamentada em padrões rígidos de controle de qualidade de seus produtos/serviços.
E. Estratégia de Diferenciação por Design	5. Foco na inovação dos produtos/serviços	A empresa busca constantemente se diferenciar de seus concorrentes através das inovações constante em seus produtos/serviços e com isso consegue resultados expressivos perante seus concorrentes.

Quadro 8: Caracterização das estratégias competitivas de diferenciação segundo Mintzberg (1988)

Fonte: Elaboração própria

empresa pesquisada aliado à gestão do conhecimento.

Elemento: Alinhamento entre Gestão do Conhecimento e Estratégia Competitiva

Definição: Propondo um alinhamento entre Gestão do Conhecimento e Estratégia Competitiva, Von Krogh, et al. (2001) sugerem a existência de dois tipos básicos de estratégias: as estratégias de sobrevivência que asseguram a rentabilidade da empresa no presente e as estratégias de avanço que constroem a rentabilidade da empresa no futuro.

Tipos de Estratégias	Fatores do Alinhamento entre Estratégia Competitiva e Gestão do Conhecimento	Questões formuladas
A. Estratégia de Sobrevivência	1. Vantagem Competitiva	O foco da empresa está em criar um diferencial competitivo baseado na idéia de fazer algo que os concorrentes na atualidade não estão oferecendo aos clientes.
	2. Fontes de Vantagem competitiva	A empresa concentra toda sua atenção no sentido de fortalecer o que na atualidade representa sua principal vantagem competitiva.
	3. Papel do Conhecimento	Para a empresa, a criação de novos conhecimentos tem como principal função garantir a sua estabilidade perante os concorrentes da atualidade.
	4. Importantes Processos de Conhecimento	1. A empresa considera a capacidade de transferir conhecimento uma competência essencial a ser desenvolvida pelos seus profissionais. 2. Para a empresa, a principal função do conhecimento é garantir a melhoria contínua.
B. Estratégia de Avanço	1. Vantagem Competitiva	O foco da empresa está em criar um diferencial competitivo que lhe garanta exclusividade e que não possa ser imitado no futuro pelos seus concorrentes.
	2. Fontes de Vantagem Competitiva	A empresa concentra toda sua atenção no sentido de identificar fontes futuras de vantagem competitiva que ainda não tenham sido implementadas pelos concorrentes.
	3. Papel do Conhecimento	Para a empresa, a criação de novos conhecimentos tem como principal função a inovação constante de seus produtos/serviços e com isso a garantia de uma vantagem competitiva sustentável.
	4. Importantes Processos de Conhecimento	1. A empresa considera essencial que seus profissionais saibam criar novos conhecimentos na organização. 2. Para a empresa, a principal função do conhecimento é garantir a inovação radical de seus produtos/serviços.

Quadro 9: Identificação do alinhamento entre Gestão do Conhecimento e Estratégia Competitiva segundo Von Krogh et al. (2001)

Fonte: Elaboração própria

Os dados quantitativos passaram pelo processo de tabulação, o que conforme Marconi e Lakatos (2007) refere-se à submissão dos dados às técnicas estatísticas, objetivando a verificação das relações que eles guardam entre si. Através desse processo de tabulação foram extraídas as médias em torno de cada categoria pesquisada com a finalidade de realizar uma comparação entre elas.

Posteriormente, foram construídos gráficos referentes aos modelos de Von Krogh et al (2001) e Mintzberg (2006), propondo uma visão acerca dos objetivos investigados. Para a construção deste cálculo utilizou-se como procedimento o cálculo da média ponderada das questões levando-se em consideração o grau de intensidade proporcionado pela escala de Likert conforme descrição dada no tópico técnica metodológica.

Utilizou-se também o Teste de Homogeneidade Marginal, uma generalização do teste McNemar para o caso multinominal, com a finalidade de realizar um estudo comparativo entre os dois tipos de estratégias investigados neste estudo (avanço e sobrevivência). Este teste é adequado para verificar a homogeneidade marginal em categorias multinominais e ordenadas (AGRESTI, 2002).

Para o cálculo estatístico do referido teste é utilizada a seguinte fórmula:

$$X^2 = \mathbf{d}' \mathbf{S}^{-1} \mathbf{d}.$$

onde $\mathbf{d}'$ é a transposta de $\mathbf{d}$ e a matriz $\mathbf{S}^{-1}$ é o inverso da $\mathbf{S}$.

X^2 é interpretado como um valor de qui-quadrado com $K - 1$ graus de liberdade.

O Teste McNemar trata-se de um teste não-paramétrico que trabalha com qui-quadrado de ajustamento, comparando as frequências observadas com as esperadas supondo igualdade de efeito para ambos tratamentos (ou ausência de associação entre variáveis).

O referido teste é aplicável em situações de medidas repetidas, onde há comparação de variáveis dicotômicas, o que corresponde à metodologia utilizada nesse trabalho. Ele determina a razão com que o tratamento sofrido pelos sujeitos entre as duas ocasiões de teste (estratégia de sobrevivência e estratégia de avanço) interfere nas mudanças ocorridas nos totais marginais na tabela de dupla entrada, que nesse trabalho corresponde ao número de indivíduos que assumiu como resposta um determinado nível de concordância (discordo totalmente, discordo, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente), nos dois tipos distintos de estratégia. Ou seja, é possível detectar alterações de resposta dos indivíduos da amostra devido a dois tipos de abordagens diferentes que estão sendo consideradas.

com o tratamento qualitativo dos resultados, buscando a compreensão sumarizada dos significados para cada categoria analisada, levando em consideração as respostas fornecidas pelos profissionais participantes da pesquisa. O caráter reflexivo, descritivo e analítico norteou todo processo de construção dos resultados dessa dissertação, de modo que se buscou para cada categoria analisada identificar aquela que mais se sobressaia na realidade da empresa pesquisada, podendo com isso extrair um panorama geral em torno do objeto de estudo investigado.

Neste sentido, Pádua (2006) ressalta que é nesta fase que se evidencia a criatividade do pesquisador, pois a apresentação do conjunto de opiniões sobre um determinado tema e o estabelecimento de relações entre os dados é que demonstrarão a competência do pesquisador em obter as respostas a que se propõe.

Conforme todos os fatores tomados como aporte neste capítulo, a seção seguinte trará a discussão e análise dos resultados. Assim, todos os aspectos anteriormente citados, em especial o tratamento dos dados, foram aplicados aos dados coletados visando o alcance dos objetivos propostos.

Neste capítulo evidenciam-se os resultados da pesquisa de campo. E para uma melhor compreensão de como foram tratados os resultados, foi necessário dividi-lo em cinco partes, de modo que a primeira apresenta o ambiente de pesquisa, onde é traçado um breve perfil da empresa objeto deste estudo, tendo como fonte de consulta o site da organização investigada, de onde foram extraídas as informações relativas ao seu surgimento, desenvolvimento e situação atual. Na segunda parte deste estudo destaca-se o perfil sócio-demográfico dos participantes da pesquisa; a terceira evidencia o resultado obtido através da análise das variáveis relativas à Gestão do Conhecimento; a quarta expõe os resultados relativos aos tipos de Estratégias Competitivas; a quinta ressalta a co-relação entre a Gestão do Conhecimento e a Estratégia Competitiva e dando continuidade aos resultados da etapa anterior, a sexta parte propõe uma comparação entre os resultados obtidos acerca das estratégias de sobrevivência e avanço e evidencia o perfil estratégico aliado à gestão do conhecimento da empresa alvo deste estudo.

4.1 Caracterização da Empresa

4.1.1 Do início de suas atividades

A empresa objeto deste estudo, aqui denominada de empresa X, iniciou suas operações no Brasil em 1998, atuando apenas no ramo de telefonia fixa, abrangendo 64% do território nacional. Em 1999 a empresa inicia a construção do *backbone* digital em fibras óticas - esquema de ligações centrais em fibra ótica que proporciona um elevado desempenho na atividade de comutar os diferentes tipos e fluxos de dados, voz, imagem, texto, etc.

A partir de 2000, a empresa entra no mercado de internet em alta velocidade, lançando o Plano de Antecipação de Metas de Universalização, ou seja, universalização do direito de acesso de toda pessoa ou instituição, independente de sua localização e condição sócio-econômica, ao Serviço Telefônico Fixo Comutado destinado ao uso do público em geral. No mesmo período, unifica as centrais de atendimento de 16 operadoras regionais, lançando um Projeto na área de Educação, sendo esta sua primeira iniciativa de responsabilidade social e estando ainda em atividade atualmente. Neste mesmo ano, a empresa adquire e incorpora outra Companhia de Telecomunicações no Brasil e unifica as nove operadoras pertencentes ao seu grupo em uma só empresa, muda sua razão social e lança uma nova marca.

empresas de Telecomunicações atuantes nas regiões Norte, Nordeste e Sudeste do Brasil, para formar uma Empresa única. Neste mesmo período, a empresa lança o serviço de banda larga em ADSL, finaliza o Programa de Antecipação de Metas, leva o serviço de telefonia fixa para todas as localidades com mais de 600 habitantes e passa a comercializar suas ações na Bolsa de Valores de Nova York. Além dessas atividades, a empresa adquire mais uma empresa de Telecomunicações e unifica suas centrais de atendimento (*call center*).

Em 2002, amplia a utilização de sua nova marca e alcança 1,4 milhão de clientes. Neste mesmo ano, ela conquista autorização para operar serviços de longa distância nacionalmente e adere ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa. Adquire todo o sistema de cabos de fibra ótica da GlobeNet, interliga mais cidades do país e do mundo e adquire licenças de Serviço Móvel Pessoal (SMP). Além destas atividades, a empresa promove um marketing agressivo diante de seus concorrentes conquistando milhares de clientes. Com esse desempenho, a empresa passa a ser eleita a mais inovadora pelo Prêmio Info 2002, conquista o prêmio de melhor operadora móvel do Brasil, concedido pela revista Info Exame e também é premiada pelo POPAI Brasil (*Point-Of-Purchase Advertising Institute*) que destaca as atividades de comunicação no ponto-de-venda.

Em 2003, a empresa inaugura sua oferta de serviços convergentes no país com um pacote de serviços contendo internet banda larga, telefonia móvel e telefonia fixa e adquire um site.

Em 2004, atinge a marca de 5 milhões de clientes de telefonia móvel e assume a liderança no mercado. Neste mesmo ano, a empresa cria o NAVE (Núcleo Avançado em Educação) e desenvolve um programa com foco na pesquisa e no desenvolvimento de soluções educativas. Neste mesmo ano, a empresa recebe certificação das metas de universalização e assume a liderança no mercado de internet do país.

Em 2005, consolida sua estratégia de soluções integradas e convergentes, conquista a liderança e *market share* na área de atuação da telefonia móvel, lança seu serviço de rádio FM e implanta o NAVE no Centro de Ensino Experimental Cícero Dias, na cidade do Recife PE. Neste mesmo período, a empresa implanta um modelo de gestão baseado na ética e na transparência, implanta o Plano de Numeração de telefones com 8 dígitos e prorroga os Contratos de Concessão do STFC (Serviço Telefônico Fixo Comutado) até dezembro de 2025.

Em 2006, inicia um processo de convergência entre os serviços de telefonia fixa e provedor de internet e banda larga. Processo pioneiro no país, a convergência passa a ser uma

as de telecomunicações e resume-se em integrar em um único pacote, com única cobrança ou único produto, todos os serviços que uma residência necessita como, por exemplo: serviços de telefonia móvel (Celular), serviços de telefonia fixa, acesso internet banda larga, serviços de ligações longa distância, entre outros.

Neste mesmo ano, torna-se a primeira a fornecer serviços integrados de telecomunicações para a estação Antártica Comandante Ferraz, na Antártica, adquirindo a Way TV e lançando um sistema de pagamento de contas via telefone móvel. Além disso, ela consolida o Centro Nacional de Gerência de Redes (CNBrT) em Florianópolis e conquista o maior lucro líquido e o maior EBITDA (sigla inglesa de *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, que em português significa, literalmente, Resultados antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) de sua história.

A partir de 2007 a empresa amplia sua área de atuação abrangendo os estados: Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Piauí, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Roraima e Sergipe. Neste mesmo ano, a empresa conquista o direito de entrar no mercado de São Paulo e obtém grau de investimento pela agência de classificação de risco Fitch Rating's. Ainda neste ano, a empresa passa a oferecer o serviço de TV integrado à telefonia móvel, adota a estratégia do fim do bloqueio de aparelhos, adquire a licença de mais frequências 2G e amplia sua rede, vencendo a licitação de frequência 3G. Além de todas essas conquistas, a empresa torna-se a patrocinadora oficial dos Jogos do PAN 2007.

Neste mesmo ano, conclui a conversão de pulso para minuto nas ligações locais entre fixos e supera a marca de 4 milhões de clientes móveis. Em dezembro do mesmo ano anuncia a compra da Amazônia Celular e passa a ser líder no Norte do País, obtendo lucro recorde em suas operações de 2,358 bilhões de reais, superando em 48,6% o lucro do ano anterior. A empresa atribui o grande lucro, principalmente, a ampliação dos clientes em banda larga e telefonia celular.

Em 2008, chega a Moçambique e assume o controle acionário da Amazônia Celular. Neste mesmo ano, ela anuncia a proposta de compra do controle acionário da Brasil Telecom Participações e inicia a operação de serviços de mobilidade no estado de São Paulo. Inaugura o NAVE no Rio de Janeiro e passa a fazer parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa. Lança a rede 3G e pacotes de ofertas convergentes, bem como cria a subsidiária da GlobeNet na Colômbia, empresa de cabos submarinos que liga o Brasil ao Caribe e aos Estados Unidos. Além de todas essas atividades, mesmo ano, a empresa lança o telefone Único Wi-Fi, cria o Programa Educação Digital e dá início à portabilidade numérica.

iza a empresa a prestar serviços de TV por assinatura em todo o Brasil, utilizando tecnologia por satélite. O lançamento desse serviço atende inicialmente apenas a as cidades do estado do Rio de Janeiro.

Em Maio de 2009 ela começa suas operações no Acre, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Tocantins, mais o Distrito Federal. Passa a ser a primeira operadora do Brasil a usar a tecnologia GSM, primeira a acabar com a multa por mudança de operadora e segunda a vender aparelhos desbloqueados (a primeira foi a empresa CTBC). Neste mesmo ano, a empresa leva a portabilidade para todo o Brasil e lança o 3G em São Paulo.

Em Janeiro de 2010 assina contrato com uma empresa portuguesa de telecomunicações. Neste contrato, a empresa portuguesa passa a possuir 22,4% da empresa X. A partir daí inicia-se uma parceria estratégica entre ambas as empresas. A expansão internacional na América Latina e África e o Plano Nacional de Banda Larga foram alguns dos pontos principais para esta associação. Neste mesmo ano, a empresa conclui a integração operacional com a Brasil Telecom e passa a atuar de maneira convergente e integrada em todo o território nacional. Neste mesmo período a empresa anuncia uma parceria com o Banco do Brasil e a Cielo para o oferecimento de serviços de pagamento através de celulares e passa a fazer parte do Índice Carbono Eficiente (ICO2) da Bovespa.

Com base nas informações coletadas, pode-se observar que desde seu surgimento, a organização objeto deste estudo vem seguindo um ritmo de intenso crescimento e desenvolvimento, de modo que sua participação no mercado nacional e internacional vem crescendo de forma bastante ostensiva. Todo esse crescimento encontra-se aliado ao investimento contínuo na inovação tecnológica e consequentemente no aprimoramento dos serviços de telefonia. Por atuar num ramo onde a inovação é uma constante, ocasionando mudanças contínuas no ambiente competitivo, a empresa desenvolveu a habilidade de conquistar clientes possibilitando-lhes serviços de telecomunicações com preços mais competitivos que a concorrência. Em vista desse comportamento, a empresa tem alcançado resultados de destaque, recebendo premiações nacionais e internacionais, bem como conseguindo parcerias com outras empresas e instituições. Sua posição na atualidade será destacada na sessão seguinte.

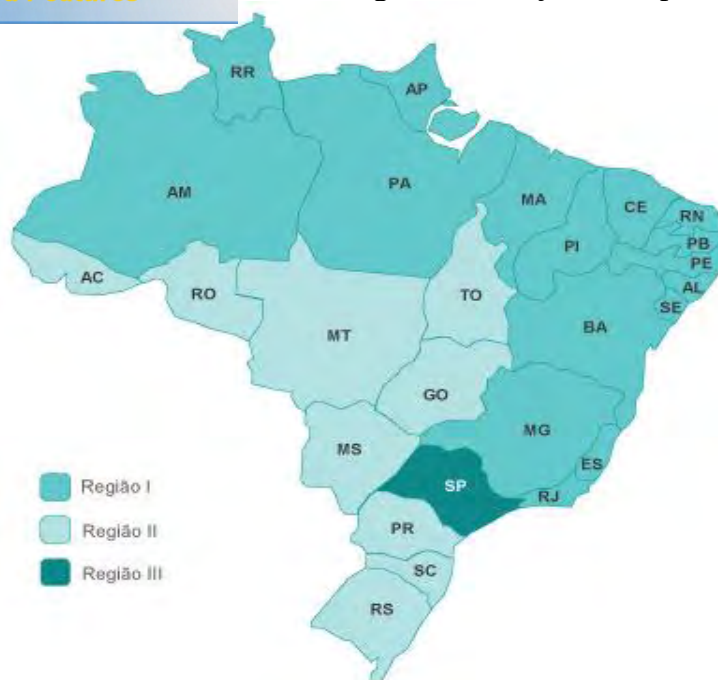
Atualmente, a empresa opera com sede na cidade do Rio de Janeiro e é considerada a principal provedora de serviços de telecomunicações do Brasil, tornando-se a maior operadora de telecomunicações do país em faturamento e a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul com base no número total de linhas em serviço.

Conforme pesquisa realizada no site, a empresa atualmente opera com serviços de internet banda larga, telefonia móvel e fixa em três regiões brasileiras do Plano Geral de Outorgas que, de acordo com dados do IBGE, têm as seguintes características:

- Região I, composta por 16 estados na região nordeste e sudeste do Brasil, que possuía uma população combinada de, aproximadamente, 104,9 milhões em 2008, representando 55,1% do total da população brasileira naquela data e, aproximadamente, 39,7% do PIB brasileiro de 2008.
- A Região II, composta pelo Distrito Federal e mais nove estados da região oeste, central e sul do Brasil, possuía uma população combinada de, aproximadamente, 44,6 milhões em 2008, representando 23,4% da população brasileira e, aproximadamente 27,0% do PIB brasileiro de 2008.
- A Região III, que abrange o Estado de São Paulo, possuía uma população combinada de, aproximadamente, 41,0 milhões em 2008, representando 21,5% da população brasileira e, aproximadamente 33,1% do PIB brasileiro de 2008.

Para uma melhor visualização das regiões onde a empresa opera no território brasileiro, destaca-se a figura a seguir.

tendo as regiões de atuação da empresa



Fonte: site da empresa

Conforme pode se observar, a empresa opera em todo o território nacional oferecendo uma diversidade de serviços de transmissão de dados em alta velocidade. A empresa objetiva oferecer o que há de mais moderno em serviços de telecomunicações, superando os níveis de exigência dos clientes e do mercado. Para isso, investe fortemente no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários, a fim de garantir o melhor atendimento a seus consumidores.

No segmento corporativo, a empresa possui uma extensa rede de transporte nacional e um *backbone* internacional, o que a habilita a prestar serviços da mais alta qualidade e segurança a grandes corporações, governos e pequenas e médias empresas.

Com o objetivo de manter a liderança de mercado, expandir as operações e melhorar o desempenho financeiro, a empresa busca tirar proveito de sua principal vantagem competitiva: ser a primeira empresa integrada do país e líder nos serviços de telecomunicações da região em que atua.

Conforme dados obtidos em seu site, no primeiro semestre de 2011 a empresa obteve uma receita bruta consolidada de R\$ 10.899 milhões, denotando uma queda de 4,5% em relação ao primeiro trimestre de 2010. A receita líquida consolidada para o primeiro trimestre de 2011 totalizou R\$ 6.933 milhões, queda de 7,1% em relação ao trimestre do ano anterior. A queda da receita líquida, em maiores proporções que a receita bruta, reflete o aumento dos descontos dados aos clientes, em função da atuação comercial mais intensa.

maior número de clientes e o maior faturamento entre as empresas do setor na América do Sul. Possui 22 milhões de clientes em telefonia fixa e 34 milhões em telefonia móvel, serviço que é considerado o seu forte. Além disso, a empresa mantém parceria com várias fabricantes de aparelhos de celular, entre elas a Nokia, a Samsung, a LG e a Motorola.

Sua estratégia geral inclui desenvolver ofertas integradas e em linha com as reais necessidades de seus clientes; continuar o crescimento de seus negócios móveis e banda larga, focando em rentabilidade; oferecer planos alternativos flexíveis em minutos, de acordo com as necessidades dos clientes, antecipando as novas regras implementadas pelo órgão regulador brasileiro; continuar aprimorando a alocação de capital na busca da melhoria contínua da eficiência operacional, com o objetivo de redução de custos e ao mesmo tempo perseguir economias de escala; atuar como um agente consolidador, avaliando oportunidades de consolidação no Brasil com vistas a aumentar a participação de mercado, ampliar portfólio de produtos ou melhorar eficiência através de sinergias potenciais e continuar a explorar novas tecnologias, estudando-as constantemente e, por vezes, explorando-as em futuras implementações.

Sua missão é prestar serviços de telecomunicações, informações e entretenimento, com soluções inovadoras, competitivas, globais e com qualidade, que satisfaçam às necessidades dos clientes, buscando sempre maximizar resultados para os acionistas, colaboradores e sociedade, garantindo o desenvolvimento sustentado da empresa.

Sua visão é ser reconhecida, pelos clientes e pela sociedade, como a melhor e mais completa prestadora de serviços de telecomunicações do Brasil, aproximando as pessoas e gerando valor para os clientes, colaboradores, sociedade e acionistas.

Quanto as suas práticas de gestão, a empresa trabalha fundamentada num modelo de governança corporativa, sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre Proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e Órgãos de Controle. Para a empresa, a adoção destas práticas favorece: aumento do valor da sociedade, melhoria no desempenho da empresa, facilitação do seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribui para sua perenidade.

A Governança Corporativa é considerada atualmente uma prática administrativa a ser seguida pelas empresas que têm visão de longo prazo, bem como desejam permanecer e ganhar novos mercados. A sociedade exige melhores práticas, cobrando transparência e ética nas organizações.

a empresa se fundamenta nos princípios da meritocracia, confiança, integridade, ética, humildade, simplicidade, trabalho em equipe, resultado, incentivando a visão de que sucesso construído por todos é sucesso repartido por todos.

Referente à temática da sustentabilidade, a empresa assumiu o seu compromisso com a Sustentabilidade, consciente de que a sua existência deve favorecer uma melhor qualidade de vida das gerações presentes e futuras, contribuir para o crescimento econômico e promover a ética e a responsabilidade socioambiental junto a seus colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas e comunidade. Este tema tem ganhado cada vez mais importância na agenda da empresa, fato que pode ser verificado pela evolução das iniciativas adotadas, como a revisão da Política de Sustentabilidade e a incorporação de metas corporativas de Sustentabilidade.

Desde 2009, a empresa tornou-se signatária do Pacto Global, reforçando ainda mais seu comprometimento com Sustentabilidade. O Pacto Global é uma iniciativa desenvolvida pela ONU desde 1999 e que tem como objetivo mobilizar toda a comunidade empresarial para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, estando estes refletidos em 10 princípios.

A empresa, pelo terceiro ano consecutivo, integra a seleta carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA. Esse índice reflete uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial. Em 2010, a empresa também foi selecionada para fazer parte do ICO2 - Índice de Carbono Eficiente, resultante de uma parceria entre a BM&FBovespa e o BNDES.

No que se refere à Responsabilidade Social, a empresa atualmente possui programas sociais, voltados para os segmentos educacional, ambiental, esportivo e cultural. A empresa acredita que aliar a mais alta tecnologia à educação e à cultura é tornar mais democrático o acesso ao conhecimento. Com o objetivo de incluir a temática ambiental dentre os projetos que apóia, a empresa lançou em 2010 o edital do Programa de Projetos para o Meio Ambiente, que selecionará projetos de conservação e preservação ambiental. Esse Programa reforça a filosofia de atuação do instituto no terceiro setor que é de promover um futuro melhor para as crianças e jovens do país, reduzindo distâncias geográficas e sociais e desenvolvendo nos jovens o conceito de cidadania por meio da troca de experiências e da valorização da diversidade cultural em todo o país.

No contexto da Responsabilidade Ambiental, a empresa atua no objetivo de minimizar o impacto ambiental proveniente das suas atividades, desenvolvendo ações contínuas de

gia, coleta seletiva e coleta de baterias de telefones. Além disso, empresa deu um importante passo no combate aos efeitos das mudanças climáticas, ao divulgar o seu Inventário de Emissões de GEE (Gases do Efeito Estufa).

Em virtude de aspectos como localização geográfica e acessibilidade, este estudo restringiu-se a uma das unidades da empresa localizada na cidade do Recife PE que conta atualmente com 253 (duzentos e cinquenta e três) funcionários distribuídos nas funções de gerentes, supervisores, analistas, engenheiros, advogados, auxiliares de analistas, vendedores e técnicos.

4.2 Perfil dos Participantes da Pesquisa

Participaram da pesquisa 205 funcionários atuantes na unidade localizada na cidade do Recife PE, destes 45% dos entrevistados são do sexo masculino e 55% do sexo feminino. No tocante à faixa etária 2,9% dos pesquisados tem até 20 anos; 24,40% tem de 21 a 30 anos; 43,41% tem de 31 a 40 anos; 21,95% tem de 41 a 50 anos e 7,34% tem acima de 50 anos. No que se refere ao grau de escolaridade, constatou-se que 1,95% dos participantes da pesquisa têm ensino médio; 19,02% possui ensino superior incompleto; 39,03% possui ensino superior completo e 40% dos sujeitos da pesquisa são pós-graduados. Quanto ao tempo de trabalho na organização, 19,51% possui de 6 a 12 meses de trabalho; 15,12% de 12 a 24 meses; 4,39% de 24 a 36 meses; 12,68% de 36 a 48 meses e 48,30% possui acima de 48 meses de trabalho na empresa.

4.3 Práticas de Gestão do Conhecimento

Conforme salientado no capítulo 3, item 3.5.1, foram abordadas dez questões referentes às práticas de gestão do conhecimento propostas por Von Krogh et al (2001). Essas dez questões encontram-se diretamente vinculadas às cinco condições capacitadoras do conhecimento propostas por Von Krogh et al (2001) que são instilar a visão do conhecimento, gerenciar conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local.

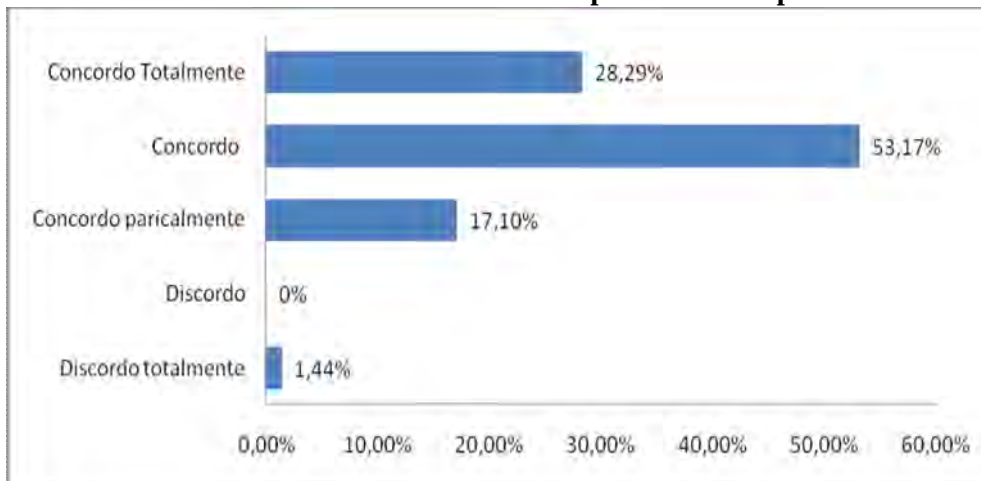
Diferente de outros autores que propõem modelos de gestão do conhecimento, Von Krogh et al (2001) destaca condições capacitadoras para o conhecimento, pois entende que o processo de capacitação do conhecimento inclui a facilitação dos relacionamentos e das conversas, assim como o compartilhamento do conhecimento local em toda a organização ou

alturais. Além de enfatizar a importância das condições capacitadoras do conhecimento, salienta-se a importância das microcomunidades de conhecimento, conhecidas ainda como comunidades de práticas, onde são formados pequenos grupos dentro das organizações, cujos membros compartilham conhecimentos, assim como valores e objetivos comuns.

No que se refere à dimensão instilar a visão do conhecimento, foram propostas três categorias a serem verificadas com os sujeitos pesquisados: visão acerca do conhecimento tácito, visão acerca do conhecimento explícito e visão do conhecimento como fonte da vantagem competitiva.

No tocante à categoria óvisão acerca do conhecimento tácitoô, foi perguntado aos participantes da pesquisa se consideravam a experiência profissional e o conhecimento acadêmico fatores decisivos para o sucesso profissional e da organização, verificando-se que 53,17% concorda com a afirmativa, 28,29% concorda totalmente, 17,10% concorda parcialmente e 1,44% discorda totalmente da afirmativa. Este resultado indica que quase a totalidade dos sujeitos pesquisados atribui importância considerável ao conhecimento como diferencial competitivo tanto para o profissional, como para a organização.

Gráfico 2: Conhecimento como fator decisivo para o sucesso profissional e empresarial



Fonte: Elaboração própria

Esse resultado sugere que os profissionais pesquisados, de algum modo, compreendem o quanto o conhecimento tácito representa um diferencial no contexto atual das organizações. Aplicá-lo devidamente e de modo eficiente torna-se uma competência essencial a ser desenvolvida pelos profissionais da atualidade.

O conhecimento tácito constitui-se num ativo intangível que é acumulado paulatinamente ao longo do tempo e, desta forma, está impossibilitado de ser ensinado a

enado na mente do profissional (MORESI, 2001). Este mesmo autor explica que o conhecimento tácito, ou informal, é aquele utilizado na produção do conhecimento formal, constituindo-se de idéias, questões, suposições, conjecturas, experiências e pontos de vista.

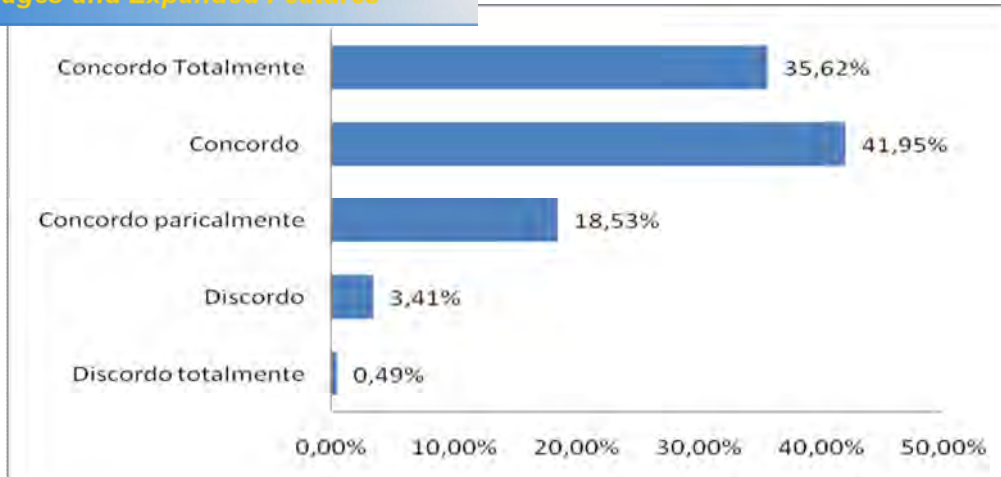
Outro aspecto importante citado pelo mesmo autor refere-se ao fato de que por conter a inteligência do conhecimento formal, o conhecimento tácito é um ativo patrimonial de imenso valor, apesar de se perder ao longo do tempo por falta de mecanismo para que seja coletado, estruturado, compartilhado e reutilizado. Enquanto permanecer guardado como *know-how* pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para organização.

Neste sentido, torna-se fundamental que as organizações desenvolvam mecanismos capazes de explorar o conhecimento tácito de seus profissionais, difundindo-os por toda a organização. Para tanto, Nonaka e Takeuchi (1997) salientam a importância do processo de socialização do conhecimento tácito que consiste na empresa promover situações no ambiente profissional que favoreçam o compartilhamento das experiências.

Corroborando com o pensamento de Moresi (2001), estes autores afirmam que o conhecimento tácito não pode ser ensinado ou passado a outros profissionais, contudo eles defendem a tese de que o conhecimento tácito pode ser compartilhado através da experiência, ou seja, um profissional acompanhando outro profissional em seu cotidiano poderá se tornar capaz de apreender, através da observação, o modo como são realizadas atividades e resolvidos problemas no ambiente profissional. Trata-se da habilidade em conseguir absorver o conhecimento oriundo das experiências de outros profissionais, sem que para isso seja feito o uso da linguagem formal.

A segunda categoria analisada refere-se à visão dos respondentes acerca do conhecimento explícito. Para verificar esta dimensão, indagou-se acerca da importância que os sujeitos pesquisados atribuíam ao conhecimento obtido através da utilização de meios de comunicação, como sites e revistas especializadas, artigos científicos, livros e periódicos como forma de atualização profissional. Dessa forma, evidencia-se que 41,95% dos respondentes concordam com a afirmativa, 35,62% concorda totalmente, 18,53% concorda parcialmente, 3,41% discorda e 0,49% dos sujeitos pesquisados discorda totalmente da afirmativa, conforme gráfico 3.

avés fontes externas



Fonte: Elaboração própria

Esse resultado evidencia que a maioria dos entrevistados considera essencial a busca de informações para a atualização profissional. Essa realidade reflete a idéia de que o conhecimento formal é percebido pelos profissionais pesquisados como um diferencial competitivo, ou ainda como um ferramenta capaz de possibilitar desenvolvimento profissional em seu ambiente de trabalho. Isso pode ser destacado, quando se observam os dados acerca da escolaridade dos sujeitos pesquisados. Estes dados indicam que em torno de 80% dos profissionais participantes da pesquisa possui nível superior completo e destes, 40% possui pós-graduação.

Essa realidade indica que para a maioria dos sujeitos pesquisados, a busca pelo conhecimento explícito torna-se um imperativo em seu ambiente profissional, uma vez que de posse desse conhecimento, o profissional sentir-se-á mais capacitado para assumir suas funções e atribuições, e conseqüentemente fornecer os resultados que a empresa dele espera.

É importante frisar que, conforme salienta Fialho et al (2006), existe uma relação direta entre aquisição do conhecimento explícito por parte do profissional e sua competência para aplicá-lo. Para estes autores, competência pode ser definida como uma ampla combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais que resulta em comportamentos que podem ser observados e avaliados. Já o conhecimento explícito, ou formal, conforme salienta Moresi (2001) é aquele que está materializado nos livros, manuais, bancos de dados, documentos, periódicos. Esse conhecimento pode ser facilmente codificado e transferido.

No que diz respeito ao processo de codificação, Davenport e Prusak (2003) esclarecem que o objetivo da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. Para estes autores, a codificação transforma o conhecimento em

o inteligível e o mais claro, portátil e organizado possível. Assim, gerentes e coordenadores podem categorizá-lo, descrevê-lo, mapeá-lo, modelá-lo, estimulá-lo e inseri-lo em regras e receitas que sejam aplicáveis e, sobretudo necessárias e úteis ao contexto organizacional.

Conforme salienta Fialho et al (2006), o conhecimento explícito corresponde ao conhecimento da racionalidade que envolve o conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente através da informação. Segundo estes autores, o conhecimento explícito é mais facilmente adquirido e apreendido do que o tácito, pois é obtido principalmente pela educação formal. Da mesma forma que o conhecimento tácito, a competência é dificilmente copiada, pois cada indivíduo as desenvolve com base em suas experiências e no *know how* que conseguiu acumular ao longo do tempo.

Assim como o conhecimento tácito, o conhecimento explícito possui uma importante função no ambiente organizacional, pois é através de sua apreensão e articulação que os profissionais fazem surgir novas perspectivas de ação no ambiente organizacional, bem como conseguem aprimorar suas práticas e ampliar o repositório informacional na organização. A disseminação deste tipo de conhecimento promove e renovação do conhecimento organizacional, possibilitando a criação de novos conhecimentos.

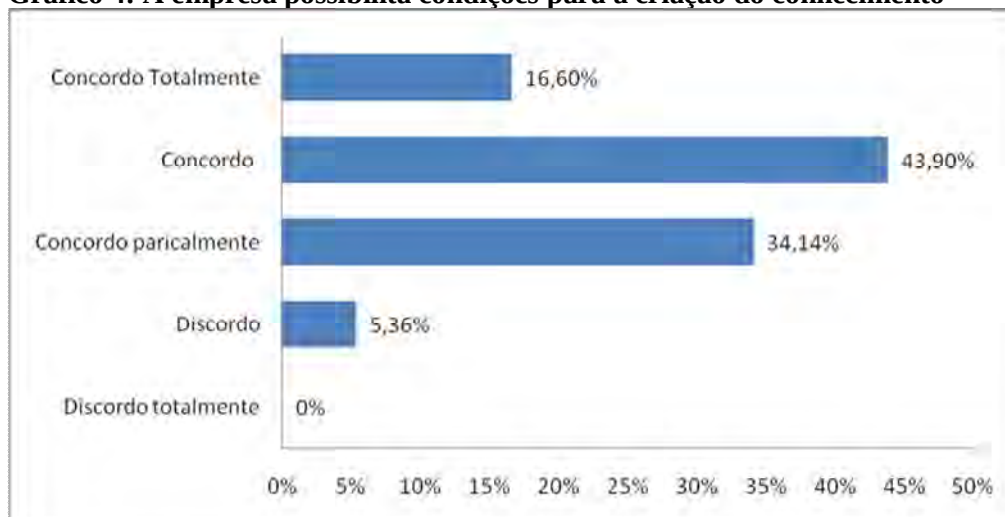
É importante frisar que, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o aprendizado organizacional acontece fundamentado na idéia de que o conhecimento tácito pode se transformar em conhecimento explícito e vice-versa. Para explicar essa tese, os autores criaram a espiral do conhecimento, na qual ocorrem quatro processos: socialização, externalização, internalização e combinação.

Segundo os mesmos autores, a socialização corresponde à conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa, podendo esse processo ocorrer através do compartilhamento das experiências entre ambas. A externalização consiste no processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, de modo que o conhecimento tácito pode ser convertido em conhecimento explícito através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A internalização é o processo de conversão do conhecimento explícito em tácito, estando intimamente relacionado ao aprendizado pela prática. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais, práticas ou histórias reais. Por fim, tem-se a combinação que corresponde à conversão do conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização.

A conversão do conhecimento garantem que o conhecimento tácito, embora de difícil transferência, possa ser apreendido e disseminado na organização e o conhecimento explícito possa se tornar tácito na medida em que influencie e aprimore a prática dos profissionais.

A terceira dimensão pesquisada busca investigar a visão do conhecimento como fonte da vantagem competitiva. Para tanto, foi perguntado aos profissionais se a empresa possibilita condições para a criação do conhecimento, como forma de ampliar sua vantagem competitiva. Obtiveram-se os seguintes resultados: 43,90% afirma que concorda com a afirmativa, 34,14% concorda parcialmente, 16,60% concorda e 5,36% discorda.

Gráfico 4: A empresa possibilita condições para a criação do conhecimento



Fonte: Elaboração própria

Esse resultado sugere que para os profissionais pesquisados, a empresa busca condições para que o conhecimento ele seja criado e recriado no ambiente organizacional, favorecendo deste modo a ampliação do *know how* de seus profissionais. Esse fato pode ser encarado de forma bastante positiva na medida em que se percebe a existência de um ambiente corporativo, onde o conhecimento é visto como fator preponderante para o sucesso organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que o processo de criação do conhecimento implica na existência de pré-requisitos organizacionais, como a existência de uma visão e objetivos por parte da organização; um ambiente que contemple a liberdade de criação e favoreça a autonomia dos profissionais e um ambiente que esteja em constante interação com o ambiente externo.

o conhecimento no ambiente organizacional impele os gestores a trabalharem na perspectiva de formarem um ambiente onde haja entre os profissionais interação, confiança, trabalho em equipe, visão sistêmica e comprometimento. Esses elementos, quando aliados, capacitam a organização para a cultura da aprendizagem.

Xu et al (2011) chamam atenção para o fato de que o processo de criação do conhecimento ocorre numa perspectiva dinâmica, na qual um novo conhecimento é inicialmente assimilado pelo profissional, em seguida a assimilação desse conhecimento produz mudanças em sua forma de atuação na organização e após essas mudanças o novo conhecimento permanecerá ativo no comportamento desse profissional, até que um novo conhecimento o substitua e produza novas transformações em seu comportamento. Trata-se de um processo cíclico, no qual o conhecimento nunca fica estacionário ou inerte, ele está sendo sempre reinventado, recriado ou mesmo substituído por novos conhecimentos.

Possibilitar condições para a criação do conhecimento em seu ambiente interno é tarefa de qualquer organização que esteja realmente comprometida com a inovação constante. Além do mais, a tarefa de inovar tornou-se praticamente uma necessidade de sobrevivência das organizações da atualidade, sobretudo daqueles que atuam na área das telecomunicações, onde o processo de inovação tecnológica é uma constante.

Deste modo, a inovação torna-se fruto da capacidade de criação e utilização do conhecimento por parte dos profissionais. Favorecer um espaço onde ambas ocorram possibilita à organização a capacidade de se reinventar e tornar-se mais competitiva em seu ambiente de mercado.

Acerca da dimensão gerenciar conversas, foram propostas duas categorias: criação de comunidades de prática e eficiência e eficácia das reuniões. No que se refere à criação de comunidades de prática, buscou-se verificar se a empresa incentiva a formação de grupos que visam o compartilhamento do conhecimento. Com base nas repostas, obteve-se os seguintes resultados: 40,97% afirma que concorda parcialmente com a afirmativa, 32,19% concorda, 15,12% discorda, 9,28% concorda totalmente e 2,44% discorda totalmente da afirmativa.

Grupos para compartilhamento do conhecimento



Fonte: Elaboração própria

Apesar da maioria dos respondentes considerar que a empresa possibilita condições para a criação do conhecimento, percebe-se que em torno de 18% dos respondentes discordam da afirmativa. Esse resultado sugere que, embora haja uma tendência geral em considerar a empresa um ambiente onde se favorece a formação de grupos de profissionais visando o compartilhamento do conhecimento, alguns profissionais discordam da alternativa.

Contudo, quando se leva em conta a opinião da maioria dos pesquisados pode-se perceber que a empresa de algum modo incentiva a criação das chamadas comunidades de prática.

Fleury e Oliveira (2008) definem comunidades de prática como sendo a formação de grupos de profissionais que possuem conhecimentos complementares. Davenport e Prusak (2003) salientam que esses grupos são auto-organizados e que costumam ser iniciados por funcionários que se comunicam entre si porque compartilham as mesmas práticas, interesses ou objetivos de trabalho.

Ressaltando o aspecto sócio-interacionista, Wenger (1998) define as comunidades práticas como sendo configurações sociais criadas informalmente pelos profissionais em seu ambiente de trabalho, com a finalidade de aprender, construir e recriar o conhecimento. Para este autor, uma comunidade de prática define-se ao longo de três dimensões que estão relacionadas pela prática.

A primeira dimensão é o compromisso mútuo. De acordo com o mesmo autor, as comunidades de práticas ocorrem entre indivíduos comprometidos com determinadas ações ou idéias comuns. Além disso essas comunidades podem ser formadas por membros de categorias sociais diferentes ou de regiões geográficas diferentes. A segunda dimensão

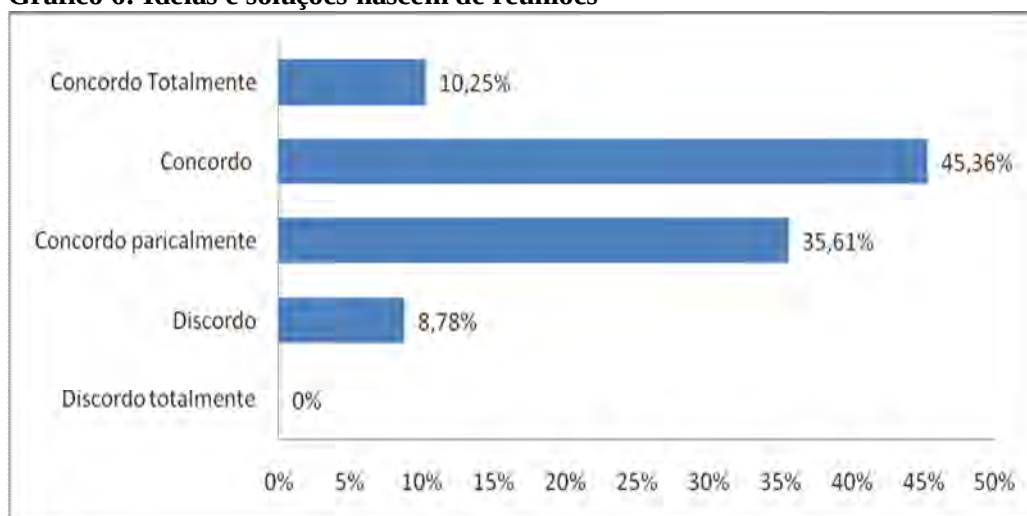
ainda à capacidade que o grupo possui de unificar seus talentos, propiciando um clima de responsabilidade mútua entre os participantes. A terceira dimensão está relacionada ao que o autor denomina de um repertório compartilhado. O repertório de uma comunidade de prática inclui rotinas, palavras, instrumentos, modos de fazer, histórias, gestos, símbolos, gêneros, ações, ou conceitos que a comunidade produziu ou adotou no decorrer da sua existência.

Todos esses conceitos revelam que a criação de comunidades de práticas no interior de uma organização ocorre a partir da necessidade que os profissionais apresentam de compartilhar, criar e recriar seus conhecimentos, aplicando-os em sua realidade e atingindo os objetivos organizacionais.

Se uma organização consegue criar em seus profissionais a necessidade por esse tipo de prática, bem como consegue criar um ambiente cultural propício a esse tipo de situação, ela inevitavelmente estará caminhando no sentido construir as bases para um processo de gestão do conhecimento sólido e sustentável.

A segunda questão relativa à dimensão gerenciar conversas abordava a categoria eficiência e eficácia das reuniões, de modo que foi indagado aos sujeitos da pesquisa se eles concordavam que muitas idéias e soluções de problemas nascem principalmente de reuniões promovidas sistematicamente pela empresa. Para esse aspecto observou-se o seguinte resultado: 45,36% concorda com a afirmativa, 35,61% concorda parcialmente, 10,25% concorda totalmente e 8,78% discorda.

Gráfico 6: Idéias e soluções nascem de reuniões



Fonte: Elaboração própria

Percebe-se que a maioria dos profissionais pesquisados considera as reuniões promovidas no interior da organização uma importante ferramenta no sentido de possibilitar a

mento de novas idéias. Esse dado revela que a empresa consegue resultados satisfatórios através de suas reuniões e que esse tipo de prática possibilita a resolução de problemas, ou ainda a prevenção destes. Além disso, as reuniões também podem funcionar no sentido de fomentar o surgimento de novas idéias e com isso possibilitar aos profissionais o compartilhamento de seus conhecimentos e idéias com a organização.

Na medida em que são avaliadas positivamente pelos profissionais, as reuniões estão conseguindo cumprir com sua principal função que é a de garantir que haja uma boa comunicação interna entre os membros da organização. Essa comunicação interna só se torna eficaz quando os gestores criam um ambiente de integração e cooperação, onde os profissionais se sentem encorajados e estimulados a expor seus pensamentos, idéias, sugestões e questionamentos. Tudo isso no sentido de tornar o ambiente organizacional um ambiente dinâmico e gerador de soluções para os inúmeros desafios que surgem no dia-a-dia das organizações.

Assim, a prática de reuniões, bem como seu caráter produtivo, pode funcionar como fator estimulante para que os profissionais se tornem cada vez mais adeptos desse tipo de atividade no ambiente profissional.

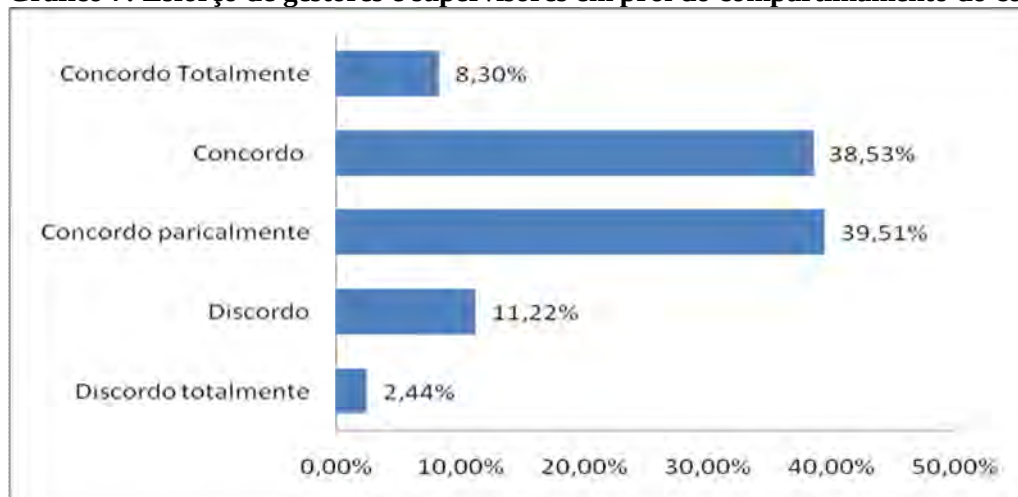
É importante frisar que, conforme salienta Kaye (2002), as reuniões muitas vezes configuram-se uma ação causadora de desperdício de tempo e de energia de seus membros. Neste sentido, Silveira Neto (1994) alerta para a importância de se criar o ambiente e as condições adequadas para que as reuniões se transformem num momento democrático que garanta a livre expressão de idéias e opiniões dos membros, o compartilhamento das informações necessárias e o feedback no sentido de identificar se todos os participantes encontram-se em sintonia com os objetivos a serem atingidos.

Conforme salienta Von Krogh et al (2001), o processo de criação do conhecimento consiste numa atividades social e individual e por esta razão, torna-se fundamental que as organizações que desejam atuar focadas na Gestão do Conhecimento criem um contexto adequado para que haja o compartilhamento do conhecimento e a criação de novas e produtivas idéias. Neste sentido, as reuniões podem funcionar como mecanismos catalisadores do conhecimento organizacional trazendo à tona não apenas as problemáticas, mas, sobretudo as soluções e valorizando sobremaneira o *know how* dos profissionais.

No tocante à dimensão Mobilizar os ativistas do conhecimento, estabeleceu-se como categoria a função dos gestores no processo de criação e disseminação do conhecimento. Visando avaliar esse ponto, procurou-se identificar se na percepção dos respondentes os gestores e supervisores da organização se esforçam no sentido de estimular o

o no ambiente organizacional. Os resultados obtidos apontam que 39,51% dos entrevistados concordam parcialmente com afirmativa, enquanto que 38,53% concorda, 11,25% discorda, 8,30% concorda totalmente e 2,44% discorda totalmente.

Gráfico 7: Esforço de gestores e supervisores em prol do compartilhamento do conhecimento



Fonte: Elaboração própria

Conforme pode-se perceber, a maioria dos respondentes considera que os gestores e supervisores se esforçam no sentido de estimular os demais profissionais a compartilharem o conhecimento no ambiente organizacional. Isso indica que na visão da maioria, os gestores da empresa pesquisada buscam criar entre os demais profissionais um clima de integração, coesão e cooperação, condições essenciais para o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

Com base na literatura pesquisada, entende-se que é através das pessoas e com as pessoas que a organização atinge seus objetivos e neste sentido os gestores devem trabalhar numa perspectiva agregadora e mantenedora dos talentos da organização. Ou seja, é necessário sedimentar as bases para que o capital intelectual da organização seja devidamente explorado, utilizado e, sobretudo mantido.

De acordo com Stewart (1998), o capital intelectual consiste na soma dos conhecimentos de todos em uma empresa o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos tangíveis não propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro não constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

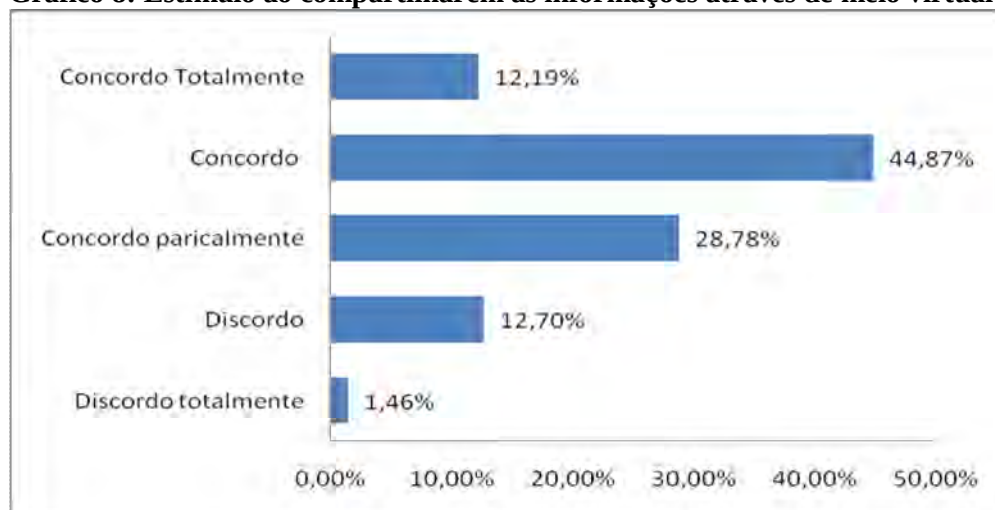
Prusak & Cohen (2006) relacionam capital intelectual com capital social, chamando atenção para o fato de que este último consiste no conjunto de profissionais que a empresa

a ampla bagagem de conhecimentos, experiências e competências. Estes mesmos autores alertam para a importância da empresa conseguir manter esses profissionais, haja vista a importância e o valor do conhecimento por eles acumulados ao longo de sua trajetória profissional.

Para tanto, Prusak e Cohen (2006) estabelecem algumas medidas consideradas primordiais no sentido de prevenir a erosão desses profissionais: comprometer-se com a permanência dos profissionais na organização; realizar promoções internas; incentivar a aproximação e a cooperação entre os profissionais; promover o compartilhamento das informações e a troca do conhecimento através de situações informais; estabelecer relações confiáveis; valorizar comportamento e resultados e encorajar os profissionais em seus objetivos. Seguidas, essas medidas favorecerão um maior envolvimento do profissional com seu ambiente de trabalho, bem como incentivarão a sua permanência na organização.

Quanto à dimensão criar o contexto adequado, foram estabelecidas duas categorias: a importância da comunicação para a criação do conhecimento e estímulo à cultura da aprendizagem. No que se refere à primeira categoria, foi perguntado se empresa estimula seus profissionais a compartilharem continuamente as informações tanto através de meio virtual (intranet e internet) como através de encontros e reuniões profissionais. Conforme resultados obtidos, tem-se que 44,87% concorda, 28,78% concorda parcialmente, 12,70% discorda e 12,19% concorda totalmente e 1,46% discorda totalmente da afirmativa, conforme dados quantitativos apresentados no gráfico 8.

Gráfico 8: Estímulo ao compartilharem as informações através de meio virtual e presencial



Fonte: Elaboração própria

Para a maioria dos sujeitos pesquisados, a empresa incentiva o compartilhamento das informações tanto através de meio virtual como através de reuniões profissionais. Isso implica que a empresa estimula seus profissionais a fazerem uso de ferramentas da tecnologia, sobretudo dos meios de comunicação virtual, como internet, e intranet, como forma de fazer surgir em seu ambiente corporativo as chamadas redes de comunicação virtual, cuja finalidade é tornar mais ágil e dinâmico o processo de comunicação, bem como garantir que a informação possa fluir da forma mais eficiente possível entre os profissionais.

Acerca do conceito de redes de comunicação virtual, Tomaél (2007) afirma que elas representam uma forma complexa de relacionamento entre indivíduos, grupos ou organizações agrupados em torno de valores, crenças ou interesses comuns. O desenvolvimento das redes sociais ocorre a partir da interação e comunicação entre os participantes da rede, o que a configura como uma construção social.

As tecnologias da informação e comunicação têm proporcionado uma grande contribuição no que se refere ao processo de criação dessas novas formas de redes de comunicação virtual, visto que elas possibilitam todo o ferramental necessário para a criação e funcionamento dessas redes. Um exemplo de ferramenta da tecnologia é a internet que, segundo Ugarte (2009) potencializa o funcionamento da rede, funcionando como plataforma de auxílio.

Todo esse ferramental, originário do uso das tecnologias da informação e comunicação viabilizam, facilitam e melhoram o processo de comunicação nas organizações, além do que são capazes de intensificar e aprimorar o processo de socialização do conhecimento entre os profissionais.

No tocante à categoria estímulo à cultura da aprendizagem, foram elaboradas duas questões. Na primeira, buscou-se identificar se a empresa incentiva os profissionais a buscarem informações dentro e fora da organização e conforme resultados obtidos, verifica-se que 38,53% dos participantes da pesquisa concorda parcialmente, 35,12% concorda, 12,70% concorda totalmente, enquanto que 12,19% discorda e 1,46% discorda totalmente.

nações dentro e fora da organização



Fonte: Elaboração própria

O resultado demonstra que a maioria dos sujeitos pesquisados concorda com o fato de que a empresa incentiva os profissionais a buscarem informações dentro e fora da organização. Isso indica que, de algum modo, existe a compreensão de que o processo de criação do conhecimento encontra-se diretamente vinculado à busca de informações no ambiente interno e externo. Evidentemente que tanto as informações obtidas dentro como fora da organização possuem um referencial estratégico para a organização e caberá ao profissional identificar e explorar esse referencial estratégico.

Conforme salienta Sveiby (1998), as pessoas são os atores fundamentais de uma organização e representam o seu mais valioso capital: o capital intelectual. Esse capital intelectual é construído a partir das relações pessoais promovidas dentro e fora das organizações. Sua premissa é a de que o conhecimento é criado mediante essas relações. Assim, a busca de informações no contexto interno e externo à organização possibilita ao profissional compreender melhor a relação existente entre a empresa e seu ambiente de negócios, bem como lhe possibilitam compreender que recursos ele dispõe no sentido de atender às necessidades da organização, ou ainda, de se tornar um profissional eficiente e produtivo.

Sabe-se que cada vez mais as empresas da atualidade têm procurando investir na capacitação e no desenvolvimento de seus profissionais, visando com isso formar equipes auto-gerenciáveis, pessoas com alto grau de responsabilidade e, sobretudo maturidade para encontrar a solução para os mais diversos tipos de problemáticas em seu ambiente de trabalho.

Surge assim o profissional do conhecimento. Seu valor está diretamente relacionado ao conhecimento que possui e às competências que conseguiu formar ao longo de sua

o produtivo e eficiente, a organização precisa assegurar que ele tenha acesso às informações necessárias e com isso crie, recrie e compartilhe seus próprios conhecimentos.

Com relação à segunda questão da dimensão estímulo à cultura da aprendizagem, indagou-se aos participantes da pesquisa se a empresa busca parcerias com centros de pesquisa, incubadoras e universidades visando o compartilhamento de informações com estas instituições. Conforme análise estatística, obteve-se o seguinte resultado: 37,56% concorda parcialmente, 28,29% concorda, 22,44% discorda, 7,32% concorda totalmente e 4,39% discorda totalmente.

Gráfico 10: Parcerias com centros de pesquisa, incubadoras e universidades



Fonte: Elaboração própria

Apesar da maioria dos entrevistados concordar com a afirmativa, observa-se que em torno de 27% dos entrevistados discorda da questão, sugerindo que uma parcela significativa dos sujeitos pesquisados simplesmente desconhecem as parcerias firmadas pela empresa com outras instituições como centros de pesquisa, incubadoras e universidades.

Em relação a este aspecto, é importante frisar que, conforme salientado no primeiro capítulo deste estudo, a empresa pesquisada faz parte do grupo de empresas vinculadas ao Porto Digital do Recife PE, sendo esta uma instituição de apoio e fomento às empresas do setor de Tecnologia de Informação e Comunicação. Além de estar vinculada a esta instituição, a empresa alvo deste estudo também mantém parceira com universidades por todo o Brasil, bem como encontra-se vinculada a centros de pesquisa na área de TI. Os respondentes que discordaram desta questão possivelmente desconhecem todas essas parcerias mantidas pela empresa com outras instituições.

destacar que segundo Mukay (2006), as parcerias estratégicas estão se tornando cada vez mais frequentes no mundo corporativo, tendo em vista que as organizações, sobretudo aquelas que atuam em ambientes de negócios muito competitivos e aquecidos, estão buscando a sinergia com outras organizações que também desejam obter vantagens competitivas a partir da união de seus esforços. Essa realidade é visivelmente observada nos mais diversos segmentos.

A respeito de Globalizar o conhecimento local, estabeleceu-se como categoria a difusão do conhecimento e para avaliá-la foi perguntado aos participantes da pesquisa se a empresa cria condições para que o conhecimento de seus profissionais possa ser compartilhado e difundido por toda a organização. Conforme resultados obtidos, tem-se que 43,90% dos entrevistados concordam parcialmente, 30,73% concorda, 15,12% discorda, 7,80% concorda totalmente e 2,45% discorda totalmente.

Gráfico 11: Condições para o compartilhamento e difusão do conhecimento



Fonte: Elaboração própria

Este quantitativo revela que para a maioria dos profissionais pesquisados a empresa cria condições que viabilizam o compartilhamento do conhecimento, o que pode ser considerado um fator de substancial importância, uma vez que sem um contexto adequado, torna-se inviável atuar na perspectiva da gestão do conhecimento.

Quanto à importância do compartilhamento e da difusão do conhecimento Terra (2011) salienta que os desafios empresariais atuais requerem pessoas capazes de articular várias redes de relacionamento. Redes de relacionamento são, por sua vez, construídas em grande medida a partir de um esforço contínuo de compartilhamento de conhecimentos e experiências.

do autor defende que o compartilhamento constante do conhecimento possibilita ao profissional um feedback pessoal, estimulando aquele que compartilha a buscar padrões cada vez mais superiores de excelência em suas áreas de conhecimento. Trata-se de um processo de aprendizado contínuo no qual, a socialização das informações e a permuta de conhecimentos conduzirão os profissionais ao aprimoramento constante de suas idéias e consequentemente de suas práticas.

A esse respeito, Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que o conhecimento compartilhado é fruto da socialização e se dá pela interação entre as pessoas que compartilham conhecimentos tácitos e explícitos. Para estes autores, compartilhar e socializar são ações que estabelecem profundas conexões, bem como cultivam a sinergia do processo informacional na organização.

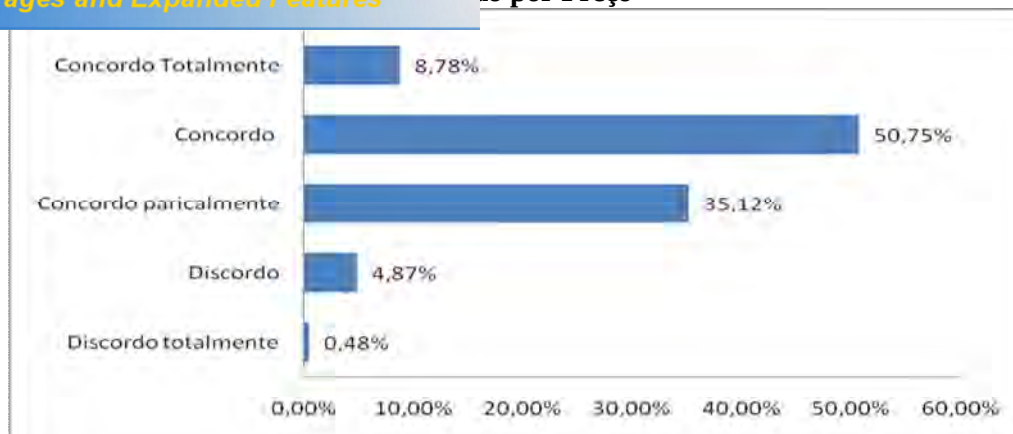
Garantir um contexto adequado para o compartilhamento do conhecimento torna-se, pois condição fundamental para a que a organização converta o conhecimento tácito de seus profissionais em conhecimento explícito, ou seja, torne o conhecimento invisível em conhecimento visível e aplicável no ambiente organizacional.

4.4 Estratégias Competitivas

Para verificar o perfil estratégico adotado pela empresa alvo deste estudo, utilizou-se a tipologia de estratégias proposta por Mintzberg (2006), a qual parte do pressuposto de que uma organização distingue-se em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma maneira, atuando para distinguir seus produtos e serviços dos produtos e serviços dos concorrentes. Para tanto, o referido autor estabelece cinco tipos de estratégias competitivas de diferenciação: estratégia de diferenciação por preço, estratégia de diferenciação por imagem, estratégia de diferenciação por suporte, estratégia de diferenciação de qualidade e estratégia de diferenciação de *design*. Com base nesses cinco tipos de estratégias, foram elaboradas cinco questões que tinham como finalidade identificar, na percepção dos respondentes, que tipo de estratégia corresponde ao perfil estratégico da empresa pesquisada.

A primeira questão referente às estratégias de diferenciação procurou identificar se a empresa utiliza informações acerca do preço praticado pelos seus concorrentes como balizador para definição de seus preços, visando assim manter um preço mais competitivo que os concorrentes. Através da análise quantitativa constatou-se que 50,75% dos respondentes concorda com a afirmativa, 35,12% concorda parcialmente, 8,78% concorda totalmente, 4,87% discorda e 0,48% discorda totalmente.

ção por Preço



Fonte: Elaboração própria

Este resultado sugere que a empresa apresenta uma forte tendência a trabalhar focada na diferenciação dos preços de seus serviços. A esse respeito, é importante ressaltar que a estratégia de preço está intimamente relacionada com a estratégia de marketing, uma vez que é através de um preço mais competitivo que as empresas, em suas campanhas de publicidade, conseguem atrair a atenção dos clientes.

A esse respeito Sardinha (1995) salienta que segundo as abordagens tradicionais de marketing, o preço é um dos componentes-chave do composto de marketing à disposição dos gestores para serem coerentemente inter-relacionados e manipulados para o complexo processo de influenciar o comportamento de compra dos consumidores-alvos. Por esta razão, a lógica da estratégia de marketing estaria consubstanciada pelas decisões específicas inerentes a cada um dos elementos do composto: produto, preço, praça e promoção (KOTLER & ARMSTRONG, 2003).

É importante salientar que o preço é apenas uma das ferramentas do mix de marketing que a empresa utiliza para atingir seus objetivos e que as decisões tomadas para outras variáveis do mix de marketing podem afetar as decisões de preço. Neste sentido, Churchill e Peters (2000) alertam para a importância de manter a coerência entre as decisões do composto de marketing como forma da empresa ampliar sua vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Além desse aspecto, é importante frisar que as estratégias de preço são adotadas como prioridade pelas empresas quando estas ofertam produtos ou serviços com padrões de qualidade e características muito similares aos de seus concorrentes, levando os competidores a terem como única alternativa a diferenciação por preço. Por esta razão, Mintzberg (2006) afirma que na estratégia de preço o produtor simplesmente absorve a margem perdida, ou a

de vendas mais alto. Ou seja, o produtor passa a ter sua margem de lucratividade garantida essencialmente pelo volume de vendas que alcança quando reduz seus preços.

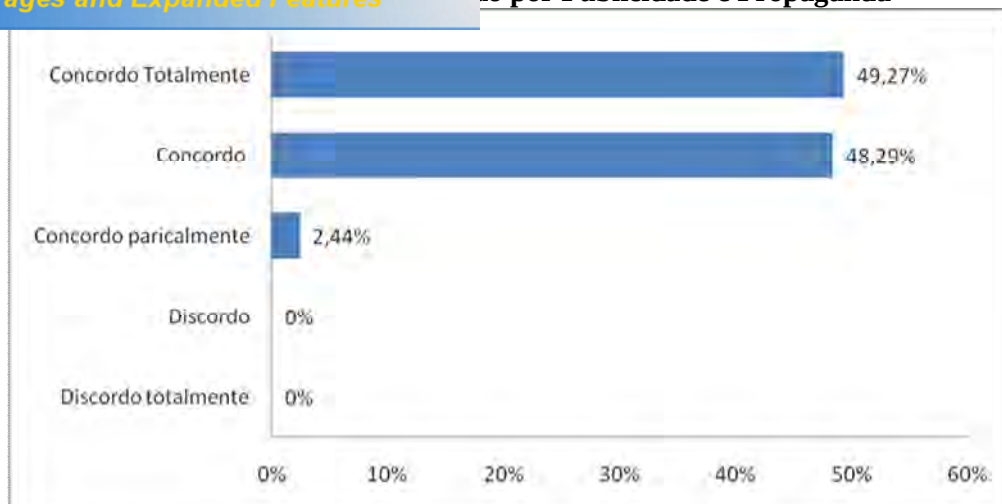
Morris e Morris (1994) salientam que os preços refletem continuamente as mudanças das condições de mercado e para que as empresas tenham sucesso, será necessário abordar a administração de preços como uma atividade inovadora e criativa.

Contudo, é importante destacar que, conforme defendem Guiltinan & Gundlach (2006) como o preço tem um efeito significativo sobre o volume de negócios, a participação de mercado, a lucratividade e a rentabilidade, falhas na formação de preços podem causar insucessos no desempenho organizacional. Reduções de preço, por exemplo, nem sempre são benéficas, mesmo que, em tese, dependendo do tipo da oferta, poderiam estimular o aumento no volume de vendas, no curto prazo. Mesmo tendo como lógica a manutenção da lucratividade, com o aumento do volume de vendas, os clientes possuem uma capacidade limitada de compra, sem falar em possíveis retaliações dos concorrentes, o que pode acarretar a competição predatória e, mesmo, uma guerra de preços.

No caso do Brasil, tem-se percebido com muita notoriedade, sobretudo através da mídia, que de um modo geral as operadoras de telecomunicações, visando absorver uma fatia cada vez mais robusta em seu mercado, procuram chamar atenção dos clientes através de promoções, onde as principais vantagens e benefícios apontam para o custo reduzido dos serviços que elas oferecem. O mercado então funciona como uma espécie de leilão às avessas, onde aquela empresa que oferecer as melhores vantagens e benefícios a um custo menor leva o cliente.

No que se refere à estratégia de diferenciação por imagem, foi perguntado aos respondentes se a empresa busca se diferenciar de seus concorrentes essencialmente através do uso de estratégias de publicidade e propaganda. Obteve-se como resultado que 49,27% concorda totalmente com a afirmativa, 48,29% concorda e 2,44% concorda parcialmente.

ção por Publicidade e Propaganda



Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode perceber, em sua totalidade, os sujeitos pesquisados concordam com a afirmativa de que a empresa busca se diferenciar através da publicidade e propaganda. Este resultado se mostra coerente quando comparado com as informações contidas no item 4.1.1 deste capítulo, onde se afirma que a empresa no ano de 2002 promoveu um marketing agressivo diante de seus concorrentes conquistando milhares de clientes.

Diferenciar-se através do marketing representa uma tendência de toda e qualquer organização que trabalha com a produção de serviços de massa, sobretudo aquelas que atuam num ambiente de mercado altamente competitivo e volátil. Contudo, é importante frisar que, conforme alerta Mintzberg (2006), a estratégia de diferenciação por marketing deve estar alinhada com outros tipos de estratégias, como por exemplo a estratégia de *design*. Para este autor, o marketing deve auxiliar os clientes a formarem uma imagem real do produto/serviço e não uma imagem fictícia, pois se assim ocorrer, a empresa poderá atrair, mas dificilmente conseguirá manter e fidelizar seus clientes.

Kotler (2000) ressalta que num ambiente de negócios com uma competitividade muito acirrada, onde as empresas lutam por posições relativas de mercado num cenário de oferta superior à demanda, a estratégia de marketing passa a ter uma importante função quando aliada à estratégia da empresa.

Este mesmo autor estabelece que para se adotar uma estratégia de marketing a organização precisa considerar três etapas. A primeira corresponde à segmentação de mercado, o ato de identificar e agrupar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos ou compostos de marketing separados. A segunda etapa consiste da escolha do mercado-alvo, selecionando-se um ou mais segmentos de mercado para alvejar. A terceira

mercado, o ato de estabelecer e comunicar os principais benefícios do produto ao mercado. Essas etapas possibilitam que a organização visualize com maior precisão o nicho de mercado que pretende atrair e como o fará.

Além do processo de segmentação de mercado, Kotler (1998) define as chamadas estratégias do marketing competitivo, que compreendem aquelas relacionadas à posição de mercado. Dessa forma, no que se refere ao posicionamento de mercado, as empresas podem ser classificadas da seguinte maneira:

- Líder de mercado é a organização que detém a maior fatia do mercado;
- Desafiadora de mercado é segunda, terceira ou quarta empresa em participação no mercado, podendo ser bastante grande, porém menor do que a líder em relação ao mercado em questão;
- Seguidora de mercado é a empresa que decide não desafiar a líder e está satisfeita com as condições de mercado;
- Criadora de nicho é organização menor, que opera em um nicho geográfico ou de clientes, indo de encontro com os concorrentes. A especialização é a chave de seu sucesso.

Coadunando com a referida classificação, Stevens et al. (2001) defendem que a organização líder de mercado pode expandir sua atuação, desenvolvendo novos produtos/serviços, incentivando a utilização dos atuais pelos seus consumidores; protegendo sua fatia de mercado e usando táticas de marketing inovadoras ou retaliando desafiadores.

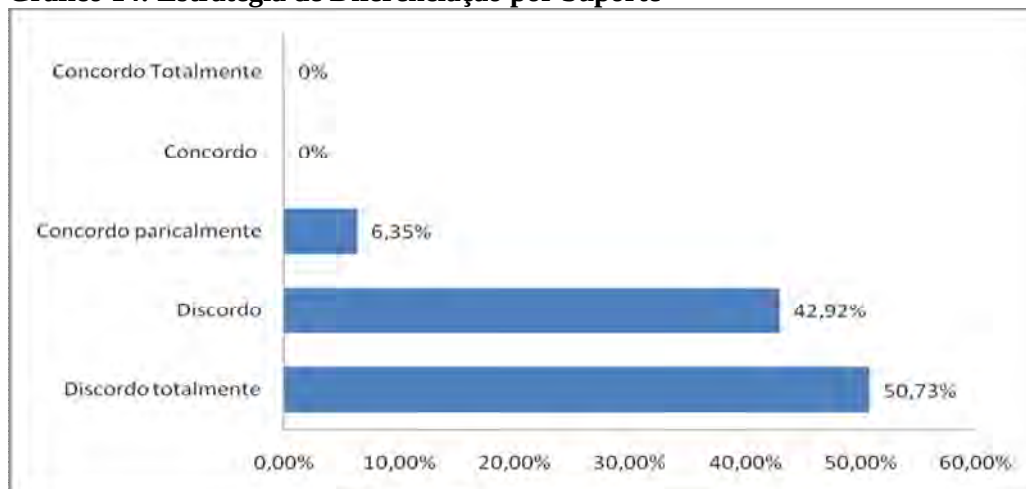
Já a empresa desafiadora de mercado pode criar uma estratégia de ataque frontal, combatendo a líder com promoções ou preços agressivos, visando assim contornar as opções da líder por meio de inovações. Além disso, a empresa desafiadora pode lançar mão de estabelecer uma estratégia de ataque aos mais fracos, aumentando sua participação de mercado e atacando empresas menores.

A organização seguidora de mercado pode copiar a líder, adotando estratégias mais semelhantes à dessa, sem desafiá-la diretamente, ou desenvolver uma estratégia similar às estratégias da líder e da desafiadora, sem uma confrontação direta.

Por fim, a empresa criadora de nicho de mercado pode estabelecer um nicho geográfico, especializando-se em regiões e oferecendo respostas rápidas aos clientes; ou criando um novo segmento de mercado e oferecendo produtos diferenciados para atender aos consumidores.

enormes investimentos em tecnologia de suporte, foi perguntado aos respondentes se o principal diferencial da empresa consiste na qualidade do suporte técnico que oferece aos seus clientes, priorizando os serviços de pós-venda e garantindo a fidelização dos mesmos. De acordo com as respostas fornecidas, tem-se que 50,73% dos profissionais pesquisados discorda totalmente da afirmativa, 42,92% discorda e apenas 6,35% dos sujeitos pesquisados concorda parcialmente com a afirmativa.

Gráfico 14: Estratégia de Diferenciação por Suporte



Fonte: Elaboração própria

Através desses dados, pode-se afirmar que a quase totalidade dos sujeitos pesquisados percebem a deficiência da empresa em conseguir proporcionar aos seus clientes uma estrutura de suporte eficiente e que garanta a satisfação de seus clientes. Garantir a satisfação dos clientes nos serviços de pós-venda vem a ser um imperativo de sucesso de grande parte das organizações.

Carneiro et al. (1998) ao fazerem uma análise crítica dos cinco tipos de estratégia propostos por Mintzberg (2001) afirmam que o objetivo da estratégia de diferenciação por suporte consiste na empresa oferecer algo a mais junto com o seu produto ou serviço, que está relacionado à ampliação do nível de serviços, tais como: assistência técnica, prazo de entrega maior, financiamento, crédito especial, entrega em 24 horas, atendimento pós-venda, ou outros produtos complementares. Isto indica que na visão dos referidos autores quando uma organização decide investir na estratégia de suporte seu propósito é agregar valor ao seu produto/serviço, entregando-o ao cliente com algo a mais. Esse algo a mais consiste num diferencial que a concorrência não esteja sendo capaz de fazer ou oferecer.

telecomunicações, um dos principais diferenciais entre os competidores consiste na capacidade que os mesmos desenvolvem de oferecer aos seus clientes um serviço de suporte eficiente e acima de tudo compatível com suas necessidades. Essa realidade, contudo ainda é bastante precária quando se observa a realidade no Brasil, onde o valor dos serviços de telecomunicações ainda representa um alto custo para os clientes, bem como os serviços de suporte ainda se mostram ineficientes, morosos e, sobretudo incapazes de resolver com prontidão e agilidade os problemas.

De acordo com Craide (2001), o setor das telecomunicações no Brasil é um dos que têm experimentado o maior número de reclamações e ações registradas nos órgãos de defesa do consumidor no Brasil, motivo que tem levado a ANATEL a realizar uma pesquisa, cuja finalidade é identificar o grau de satisfação da população em relação aos serviços de telecomunicações prestados no país.

Conforme informação mencionada, a qualidade dos serviços de suporte no âmbito das telecomunicações configura um importante diferencial a ser desenvolvido e oferecido pelos competidores deste setor aos seus clientes. Além de oferecer serviços com um bom padrão de qualidade, as empresas deste setor que conseguirem ampliar e, sobretudo melhorar sua capacidade de suporte aos clientes estarão aptas a conseguir uma posição de destaque frente àquelas que não conseguirem este feito.

No que se refere particularmente à empresa pesquisada, sabe-se que apesar dela possuir um expressivo número de clientes e atuar em praticamente todo o território nacional, os resultados obtidos através desta pesquisa fazem perceber que existe uma visível deficiência no sentido de oferecer um serviço de suporte que satisfaça adequadamente as necessidades dos clientes. Deste modo, convém que seus gestores revejam a política dos serviços de pós-venda adotados pela empresa e contribuam para que toda a expectativa gerada através das campanhas de publicidade e propaganda seja compatível com a qualidade dos serviços, sobretudo aqueles relacionados à atividade de suporte.

A esse respeito é importante destacar que, conforme estabelecem Lovelock e Wirtz (2006), a atividade de pós-venda corresponde à concretização de todas as promessas feitas pela empresa, seja na excelência de seus serviços de assistência técnica, na flexibilidade e compatibilidade da estrutura de informações, no treinamento de seus funcionários, na integração da equipe de atendimento, oferecendo maior consistência às informações dadas a seus clientes e melhor utilização da solução de gerenciamento de relações com os clientes. Para os referidos autores, o pós-venda é muito mais útil para a empresa do que ela possa imaginar, ao contrário de ser um trabalho a mais, é para a empresa a oportunidade de

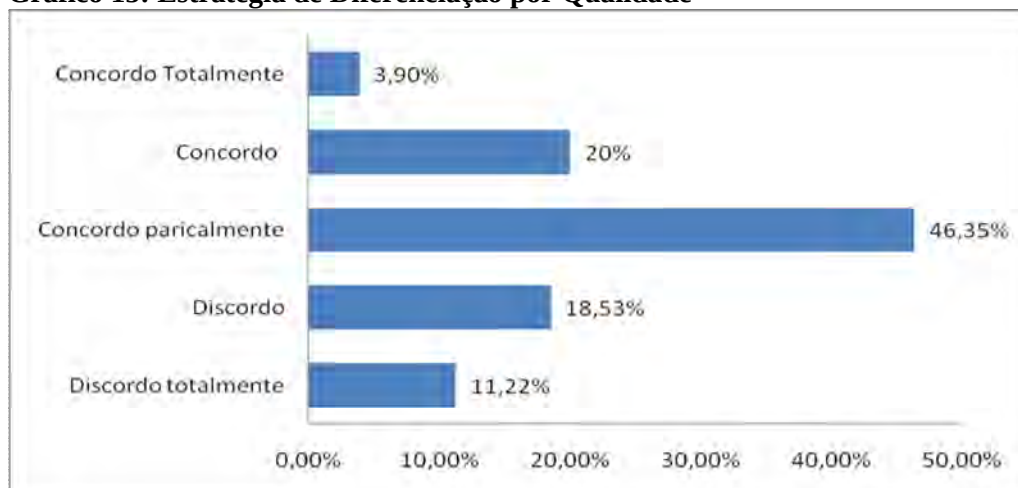
limentos. O pós-venda ainda possibilita que a empresa esteja em constante contato com o cliente.

Concordando com este pensamento Las Casas (2002) salienta que um dos principais motivos da perda de clientes consiste na falta de qualidade no atendimento e nos serviços de pós-venda. Isso leva muitas vezes o cliente a desacreditar nas promessas feitas pela empresa, pondo em xeque a credibilidade e confiabilidade da mesma. Neste particular o referido autor ressalta que quando o compromisso firmado pela empresa com seu cliente é quebrado por algum motivo, esta acaba prejudicando consideravelmente o bom relacionamento iniciado com o cliente, deixando-o completamente exposto aos concorrentes. Como alternativa, as empresas acabam investindo de forma equivocada na prospecção de novos clientes, fomentando, com isso, um ciclo vicioso, uma vez que a tendência é que estes novos consumidores sejam igualmente perdidos.

Assim, a atividade de pós-venda deve ser considerada como uma ponte entre a venda passada e a venda futura, onde o resultado desse processo afetará o cliente em suas intenções futuras acerca da empresa contratada. Deste modo, cabe às empresas manter com seus clientes uma relação de confiabilidade a longo prazo e garantir com isso a elevação de sua confiabilidade e credibilidade junto aos consumidores.

No que se refere à estratégia de diferenciação por qualidade, perguntou-se aos entrevistados se a empresa tem como principal foco trabalhar fundamentada em padrões rígidos de controle de qualidade de seus produtos e serviços e conforme as respostas fornecidas tem-se que 46,35% concorda parcialmente, 20% discorda, 18,53% discorda 11,22% discorda totalmente e 3,90% concorda totalmente.

Gráfico 15: Estratégia de Diferenciação por Qualidade



Fonte: Elaboração própria

respondentes concordar que a empresa trabalha fundamentada em padrões rígidos de controle de qualidade de seus serviços, percebe-se que em torno de 30% dos respondentes discorda da afirmativa. Esse resultado sugere que, embora a empresa empreenda esforços no sentido de aprimorar cada vez mais a qualidade de seus serviços, alguns profissionais pesquisados ainda compreendem como insuficientes esses esforços, já que não consideram que a empresa trabalha fundamentada em rigorosos princípios de qualidade.

Conforme assegura Paladini (2005), a dimensão estratégica da qualidade parte do princípio básico de que a qualidade é um elemento crítico para a sobrevivência das organizações, sobretudo se for considerado o fato de que esta sobrevivência depende da postura da empresa diante de seus concorrentes.

Neste sentido, compreende-se que existe uma relação de proximidade bastante intensa entre qualidade e estratégia competitiva. A estratégia competitiva é definida a partir de uma ampla análise do cenário de negócios em que a empresa se encontra inserida, bem como a partir da análise de seu ambiente interno. A qualidade, por sua vez, figura como elemento gerador de vantagem competitiva na medida em que proporciona aos consumidores a confiabilidade e credibilidade em torno do que lhe é fornecido.

Conforme salienta Mears (2008), a Gestão da Qualidade Total representa a concretização da ação administrativa na gestão de todos os recursos organizacionais, bem como no relacionamento entre as pessoas envolvidas na empresa. Esta ação consolida-se através de um agrupamento de idéias e técnicas voltadas para um aumento da competitividade da empresa, principalmente no que diz respeito à melhoria de produtos e processos.

Este mesmo autor salienta que a Gestão da Qualidade Total consiste num sistema permanente e de longo prazo, voltado para o alcance da satisfação do cliente através de um processo de melhoria contínua dos produtos e serviços gerados pela empresa. Para que esse processo de melhoria contínua seja efetivado torna-se fundamental a participação e o envolvimento contínuo dos membros presentes em todos os níveis da empresa.

Além de criarem as condições ideais a nível operacional, as organizações que trabalham fundamentadas no princípio da qualidade total devem também preparar devidamente seus profissionais para que estes compreendam e atuem fundamentados neste princípio. Não adianta apenas adotar normas, padrões, processos de gestão arrojados e modernos, ou mesmo implantar programas de Qualidade Total nas empresas se seus profissionais não estiverem realmente envolvidos e comprometidos com a qualidade a nível pessoal.

competitiva de forma sustentável, ela precisa desenvolver a habilidade de fornecer aos clientes um produto/serviço com um diferencial de qualidade superior aos de seus concorrentes. Além de desenvolver essa habilidade, ela precisa manter esse diferencial, bem como garantir que a qualidade prometida seja experimentada e apreciada pelos seus consumidores, gerando um sentimento permanente de confiabilidade e segurança.

A estratégia de qualidade se apóia fortemente na capacidade da empresa de se manter continuamente flexível às necessidades, gostos e desejos de seus clientes. Adaptar-se com dinamismo e eficiência a todas essas condições requer um amplo conhecimento acerca do nível de satisfação dos consumidores. Por esta razão é que muitas empresas têm se esforçado sobremaneira no sentido de criar mecanismos de *feedback* e através destes identificar a concepção de seus clientes acerca do serviço por elas fornecidos (PALADINI, 2008).

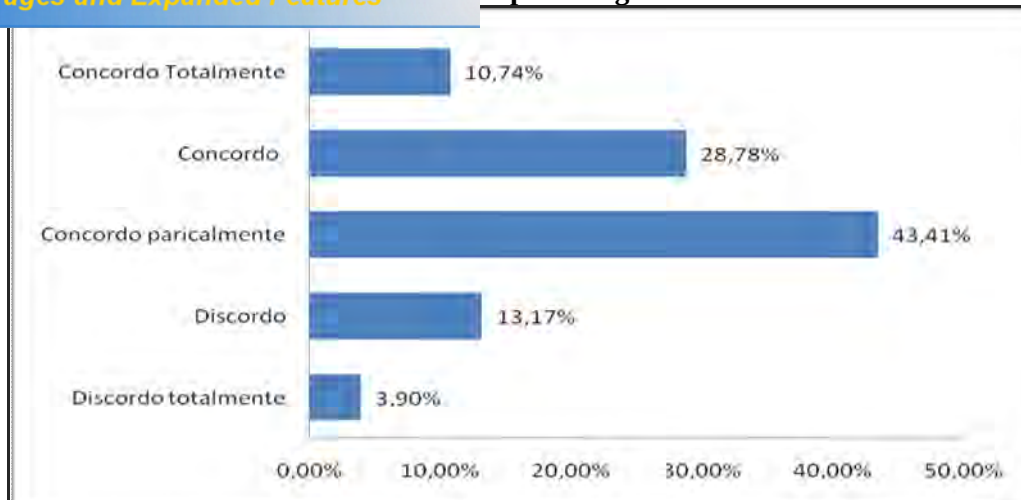
No que tange mais especificamente ao âmbito das telecomunicações, a qualidade se encontra intimamente atrelada à concepção de serviços. Neste sentido e levando em consideração a perspectiva dos consumidores, os aspectos de qualidade no âmbito das telecomunicações vão desde a qualidade dos serviços prestados por toda a parafernália tecnológica até a qualidade de suporte técnico, o que inclui o relacionamento pós-venda com os clientes, sem esquecer-se da importância fundamental que há no momento em que o cliente opta pela aquisição dos serviços da organização.

Investir em qualidade requer, portanto, um intenso esforço no sentido de criar um ambiente organizacional onde os profissionais sintam-se estimulados e realmente comprometidos com os resultados da organização, promovendo assim a satisfação das necessidades e desejos dos clientes e favorecendo a excelência no desempenho da organização.

A respeito da estratégia de diferenciação por design, tem-se 43,41% concorda parcialmente que a empresa busca constantemente se diferenciar de seus concorrentes através das inovações constante em seus produtos/serviços, 28,78% concorda, enquanto que 13,17% discorda, 10,74% concorda totalmente e 3,9% discorda totalmente.

Esses dados sugerem que a empresa pesquisada se apóia fortemente na busca pela inovação constante de seus serviços, haja vista a necessidade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico em seu setor, bem como de oferecer aos clientes serviços modernos e avançados no âmbito das telecomunicações.

ção por Design



Fonte: Elaboração própria

Mintzberg (2001) defende que a Estratégia de Diferenciação por Design se estabelece quando uma organização decide por diferenciar-se das demais em seu segmento, promovendo algo diferente e não simplesmente ou necessariamente melhor que seus concorrentes. Assim, é possível afirmar que a estratégia de design traz como lógica a idéia da inovação como forma que as organizações encontram de se diferenciarem umas das outras.

Acerca do processo de inovação, Shumpeter (1934) estabelece que existem basicamente as inovações radicais e inovação incrementais. As inovações radicais são normalmente realizadas por grandes empresas e seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento podem levar ao que o autor denomina de ódestruição criativa, prática adotada pelas empresas que estão sempre se reinventando, promovendo profundas inovações e substituindo as velhas formas de concepções por novas idéias. Já as inovações incrementais correspondem àquelas que levam a novas formas de produção, armazenamento, venda e distribuição e podem ser praticadas por empresas menores ou por redes de pequenas empresas.

Assim como Shumpeter (1934), Freeman e Soete (1997) também propõem uma classificação em torno do processo de inovação, estabelecendo os tipos de mudanças e seus impactos no contexto das organizações, conforme o quadro seguinte.

· inovação entre as empresas

Tipo de Mudança	Característica
Incremental	Melhoramentos e modificações cotidianas
Radical	Salto descontínuos na tecnologia de produtos e processos
Novo sistema tecnológico	Mudanças abrangentes que afetam mais de um setor e dão origem a novas atividades econômicas
Novo paradigma tecnoeconômico	Mudanças que afetam toda a economia envolvendo mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetórias de inovações por várias décadas.

Fonte: Freeman e Soete (1997)

De acordo com os referidos autores, as mudanças incrementais ocorrem de forma contínua em qualquer segmento e não derivam necessariamente de atividades de pesquisa e desenvolvimento, sendo mais comumente resultante do processo de aprendizado interno e da capacitação acumulada. Já a mudança radical geralmente é fruto de atividades de pesquisa e desenvolvimento e tem um caráter descontínuo no tempo e nos setores, pois ela rompe os limites da inovação incremental, trazendo um salto de produtividade e iniciando uma nova trajetória tecnológica incremental. As mudanças no sistema tecnológico são acompanhadas de mudanças organizacionais tanto no interior da organização como em sua relação com seu ambiente de negócio. Por fim, as mudanças no paradigma tecnoeconômico envolvem inovações não apenas na tecnologia como também no contexto social e econômico, de modo que essas mudanças não ocorrem com frequência, mas sua influência é persuasiva e duradoura.

É importante lembrar que todo e qualquer tipo de inovação nasce do aprendizado e consequentemente do conhecimento presente no capital intelectual das organizações. A esse respeito Cooke e Wills (2007) afirmam que a interação de diversos atores e conhecimentos é o que leva à conjugação de processos inovadores combinados com as novas tecnologias de produtos, processos e serviços. Neste sentido, o processo de inovação surge de ações e programas coletivos oriundos da sociedade, governo e empresas, incluindo uma série de grupos e desenvolvimento do capital humano.

Na medida em que uma organização promove inovações radicais e assume a liderança diante de seus concorrentes, ela fomenta toda uma transformação no âmbito sócio-econômico. Acerca deste aspecto, Tigre (2006) defende que quando uma inovação é introduzida pioneiramente por uma única empresa, seus impactos econômicos são ilimitados ao âmbito do inovador e, eventualmente, de seus clientes. Para este autor, uma inovação só produz impactos econômicos abrangentes quando se difunde amplamente entre empresas, setores, regiões, desencadeando novos empreendimentos e criando novos mercados.

telecomunicações, sabe-se que as inovações tendem a ser de natureza radical, afetando fortemente outros setores da economia e gerando novos empreendimentos e, sobretudo forçando os competidores a encontrarem alternativas de resposta eficazes e ágeis, bem como capazes de mitigar os efeitos das empresas que saíram na frente.

A estratégia de diferenciação por design representa, pois um comportamento estratégico da organização que, através de inovações, visa atrair a atenção dos consumidores e com isso intensificar sua participação no mercado. Essas inovações podem ser de qualquer natureza, desde que consigam despertar o interesse dos clientes para a organização e colocá-la numa posição competitiva de vantagem frente a seus concorrentes.

Conforme defende Mintzberg (2001) em seu estudo sobre as estratégias de diferenciação, as empresas de um modo geral podem adotar mais de postura estratégica. No caso da empresa em estudo e levando em consideração os dados quantitativos acerca da estratégia de design, observa-se que há uma tendência da organização em criar um diferencial competitivo para os clientes.

Quando se analisa conjuntamente os resultados acerca de estratégia de diferenciação por design com os resultados referentes às estratégias de diferenciação por preço e diferenciação por imagem, observa-se certa similitude entre os resultados, sugerindo que o foco competitivo da organização estudada encontra-se essencialmente vinculado à diferenciação através da utilização de uma política de preços mais atrativa, utilização de ostensiva de publicidade em torno das vantagens e benefícios oferecidos pela empresa, bem como um esforço em promover inovações compatíveis com as necessidades e interesses do público-alvo.

4.5 Correlação entre Gestão do Conhecimento e Estratégia Competitiva

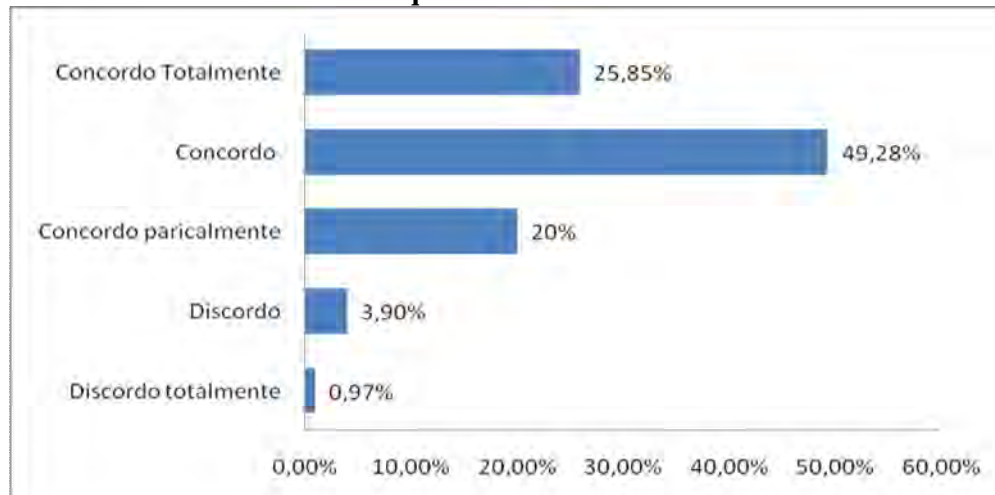
Visando investigar o perfil estratégico da organização pesquisada e sua relação com a gestão do conhecimento, foi utilizado o modelo proposto por Von Krogh et al (2001), o qual se fundamenta na concepção de que o conhecimento, enquanto fonte de vantagem competitiva, encontra-se alinhado a basicamente dois tipos de estratégias competitivas: estratégia de sobrevivência e estratégia de avanço. A estratégia de sobrevivência é adotada por empresa, cujo foco estratégico é assegurar sua rentabilidade no presente e garantir o domínio sobre seu atual ambiente de negócios. A estratégia de avanço é adotada por empresas que visam construir a rentabilidade a partir de uma ótica mais sustentável, na medida em que

futuras de negócios e neutralizar os efeitos de futuras ameaças de seus concorrentes.

Para a elaboração das questões acerca do alinhamento entre estratégia competitiva e gestão do conhecimento, partiu-se de quatro categorias criadas por Von Krogh et al. (2001): vantagem competitiva, fontes de vantagem competitiva, papel do conhecimento e importantes processos de conhecimento. A partir dessas quatro categorias e suas relações com as estratégias de sobrevivência e avanço, foram criadas dez questões que visavam identificar como os sujeitos pesquisados compreendem o alinhamento entre ambas as variáveis.

As cinco primeiras questões encontram-se vinculadas à estratégia de sobrevivência, de modo que a primeira está relacionada à categoria vantagem competitiva e busca identificar se na concepção dos profissionais pesquisados a empresa tem como foco criar um diferencial competitivo baseado na idéia de fazer algo que os concorrentes na atualidade não estão oferecendo aos clientes. Após análise quantitativa, obteve-se que 49,28% concorda com a afirmativa, 25,85% concorda totalmente, 20% concorda parcialmente, 3,90% discorda e 0,97% discorda totalmente.

Gráfico 17: Foco em oferecer o que os concorrentes na atualidade não estão oferecendo



Fonte: Elaboração própria

Esse resultado reflete a idéia de que a empresa pesquisada busca se diferenciar de seus concorrentes alinhando sua base de conhecimentos, contida em seu capital intelectual, com inovações constantes em seus serviços. Contudo, na maioria das vezes essas inovações criam valor para os clientes num curto espaço de tempo, já que neste segmento de mercado é muito comum que os competidores consigam mitigar o impacto gerado pelas inovações de outras empresas através proposição de outras inovações mais atrativas.

gh et al (2001), quando uma empresa decide agir com foco apenas em seu contexto atual, ou seja, quando suas estratégias se voltam essencialmente para a competitividade a curto prazo, ela assume o risco de enfrentar competidores mais fortes e versáteis, capazes de se reinventar com maior velocidade e criar propostas mais atrativas para os clientes.

Assim, tornar-se competitiva no curto prazo não representa necessariamente uma vantagem competitiva para a empresa, já que os competidores tendem a desenvolver novos modos de competir, baseados na idéia de criar mais vantagens e benefícios para os clientes, e com isso atrair para si a atenção destes.

Convém ressaltar que a vantagem competitiva, seja a curto ou a longo prazo, é decorrente da capacidade criativa da organização, ou ainda de sua habilidade em se reinventar ou promover inovações significativas em seu ambiente de negócio. Deste modo, a capacidade de inovação torna-se pré-requisito indispensável para as empresas que pretendem manter vantagem competitiva diante de seus competidores.

Acerca deste assunto, Tigre (2006) destaca que o processo de inovação pode se dar por quatro formas. A primeira delas relaciona-se à inovação de cunho tecnológico que inclui o aperfeiçoamento de produtos/serviços já existentes, ou ainda o desenvolvimento de outros com características e funções superiores. A segunda forma refere-se à inovação de processos que consiste na introdução de novas tecnologias de produção e de novos métodos de manuseio e entrega de produtos. Em terceiro lugar, têm-se as inovações organizacionais, decorrentes de mudanças na estrutura gerencial da empresa, na forma de articulação entre suas diferentes áreas, na especialização dos trabalhadores e no relacionamento com fornecedores e clientes. Por último, tem-se a inovação por difusão, onde a difusão de um novo produto ou processo no mercado revela deficiências que podem ser corrigidas em novas versões. Assim, a difusão alimenta e direciona a trajetória da inovação, revelando as necessidades cambiantes da demanda por soluções técnicas.

É com bases nestas formas de inovação que as organizações vão redescobrando seus perfis competitivos, bem como recriando novas formas de se relacionar com seus clientes e competidores.

Vale ressaltar ainda que o que definirá a forma de inovação a ser adotada por uma determinada organização dependerá de aspectos do tipo: capacidade de reação às mudanças dos concorrentes, potencial tecnológico, nível de conhecimento de seus profissionais, capacidade de gestão do conhecimento e contexto competitivo do ambiente em que se encontra inserido.

telecomunicações, a necessidade de inovação ocorre de modo proeminente, uma vez que os competidores buscam se diferenciar entre si das mais diversas formas, seja por meio do melhoramento da qualidade de seus serviços ou por preços mais competitivos, bem como pela exclusividade de alguns serviços.

Tendo em vista a tônica da inovação, o desenvolvimento tecnológico figura como elemento central no âmbito das telecomunicações, apresentando-se como um dos principais sustentáculos deste setor. As empresas atuantes neste segmento estão cada vez mais investindo em atividades de pesquisa e desenvolvimento, e isso, conseqüentemente, leva ao desenvolvimento de comportamentos estratégicos mais arrojados e, sobretudo com foco na vantagem competitiva.

No que se refere às fontes de vantagem competitiva, foi investigado junto aos respondentes se a empresa pesquisada concentra toda sua atenção no sentido de fortalecer o que na atualidade representa sua principal vantagem competitiva, obtendo-se como resultado que 47,31% concorda com a afirmativa, 32,20% concorda parcialmente, 17,08% concorda totalmente e 3,41% discorda.

Gráfico 18: Foco em fortalecer a principal vantagem competitiva na atualidade



Fonte: Elaboração própria

Esse resultado demonstra que a empresa pesquisada procura intensificar seus pontos fortes e ampliar a vantagem desses pontos fortes diante de seus concorrentes. É importante frisar que a vantagem competitiva aqui analisada está relacionada à situação atual da empresa, ou seja, àquilo que para ela atualmente representa um ponto forte frente à concorrência, o que implica numa visão de curto prazo da empresa acerca da referida vantagem.

Krogh et al (2001), quando uma empresa busca a vantagem competitiva com foco em sua realidade atual, ela busca criar valor em torno de práticas que não estejam sendo adotadas ao mesmo tempo por outros competidores em seu ambiente de negócio. Ou seja, ela passa a atuar com base no que não está sendo oferecido pelos concorrentes na atualidade e com isso tenta obter vantagem e ganhar maior participação de mercado.

Entretanto, os mesmos autores salientam que este tipo de vantagem competitiva pode ser mais ou menos duradoura, permitindo que a empresa usufrua de um desempenho superior por um prazo mais prolongado.

Apesar disso, é fundamental lembrar que o fato de estar atualmente oferecendo algo de inovador e vantajoso aos clientes e com isso obter uma posição de destaque no ambiente competitivo não proporciona à empresa garantia de vantagem competitiva em situações futuras.

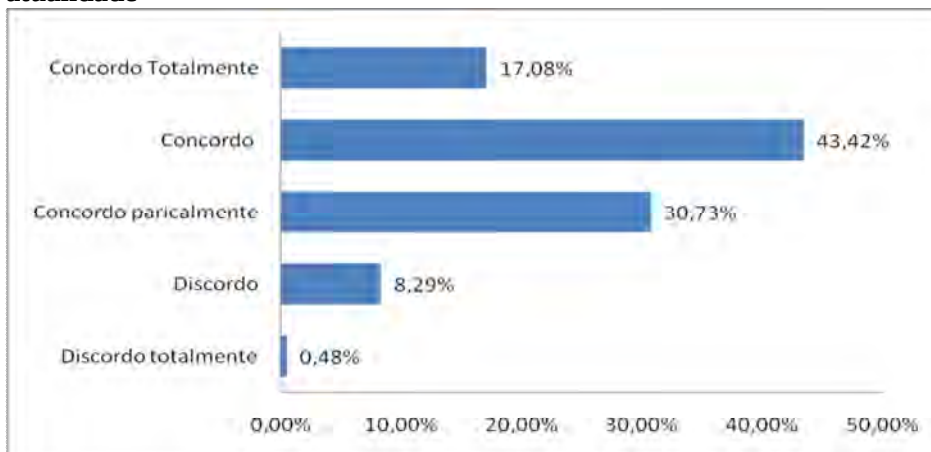
Outro ponto a se destacar refere-se ao fato de que, quando não são devidamente assimiladas, as mudanças de cunho tecnológico podem funcionar como elemento destabilizador da vantagem competitiva dessas empresas, gerando um déficit na sua capacidade competitiva e requisitando maiores esforços da organização no sentido de reagir com maior assertividade às pressões em seu ambiente.

Conforme afirma Vaccaro (2010), para obter vantagem competitiva, a empresa terá que assimilar muito bem o significado da expressão flexibilidade. Diante das intensas e irreversíveis mudanças que ocorrem no mercado, as organizações precisam se tornar capazes de se reconfigurar anual, mensal ou até mesmo diariamente.

Para tornar possível esse tipo de agilidade nas empresas, seus líderes estão enfatizando o rápido desenvolvimento de produtos e serviços, sistemas flexíveis e adaptáveis de produção e incentivos para o trabalho em equipe. Neste contexto, as empresas de sucesso estão adotando estratégias muito mais amplas e integradas e centrando esforços em processos de melhoria que irão afetar a cadeia de valor como um todo. Para tanto, elas precisam saber gerenciar adequadamente seu principal ativo: o conhecimento organizacional.

Acerca do papel do conhecimento na organização, foi perguntado se para a empresa a criação de novos conhecimentos tem como principal função garantir sua estabilidade perante os concorrentes na atualidade. As repostas fornecidas indicam que 43,42% concorda com a afirmativa, 30,73% concorda parcialmente, 17,08% concorda totalmente, 8,29% discorda e 0,48% discorda totalmente.

os conhecimentos para atingir a vantagem competitiva na



Fonte: Elaboração própria

Analizando este resultado, e levando em conta que ele reflete as intenções competitivas da empresa em seu contexto atual, compreende-se que para a organização pesquisada o processo de criação do conhecimento encontra-se diretamente atrelado à capacidade de responder com maior precisão e assertividade às pressões em seu ambiente de negócios, uma vez que o conhecimento figura como importante elemento capaz de ampliar sua vantagem competitiva e melhorar sua capacidade de reação ao ambiente externo.

A esse respeito Probst et al (1999) chamam atenção para o fato de que o objetivo fundamental da gestão do conhecimento está em garantir que o conhecimento existente na organização seja aplicado de modo produtivo em seu próprio benefício, e lembram que, a simples identificação e distribuição de conhecimento, não garante a sua utilização nas atividades diárias da empresa. Os autores ressaltam ainda, que o conhecimento deve ser considerado como um recurso organizacional capaz de promover oportunidades significativas na busca da competitividade empresarial.

Corroborando esse pensamento, Cruz (2002) afirma que a manutenção da competitividade em patamares ideais, está cada vez mais condicionada à capacidade da empresa em transformar o conhecimento em algo relevante e distintamente percebido pelo mercado. Sendo assim, a gestão do conhecimento se configura em mais uma prática que as organizações devem atentar, sob pena de estagnação e substancial perda de participação. Através dela é que se torna possível tornar o conhecimento um recurso estratégico de impacto decisivo no contexto da organização.

Acerca desse aspecto, Schultze e Stabell (2004) afirmam que o conhecimento tem sido considerado, nas organizações da atualidade, como o maior recurso estratégico, e um aspecto

ceito de competências. Definido pelos referidos autores como sendo o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma empresa a proporcionar um benefício particular aos clientes, e que podem ser desenvolvidas através da conjugação de situações de aprendizagem, que podem levar à transformação do conhecimento em competência, tendo em vista o contexto da organização.

Diante do exposto, o conhecimento pode ser compreendido como elemento gerador da vantagem competitiva, na medida em que promove o desenvolvimento de capacidades, que, por sua vez, também figuram como fonte de vantagem competitiva.

Acerca do importante papel do conhecimento, foram elaboradas duas perguntas, de modo que a primeira buscou identificar se a empresa considera a capacidade de transferir conhecimento uma competência essencial a ser desenvolvida pelos seus profissionais e de acordo com os dados quantitativos tem-se que 40,97% concorda com a afirmativa, 32,68% concorda parcialmente, 13,13% concorda totalmente, 12,25% discorda e 0,98% discorda totalmente.

Gráfico 20: A capacidade de transferir conhecimento é essencial



Fonte: Elaboração própria

Quando comparado com os resultados obtido nos gráficos 7 e 11, esse resultado evidencia que, de um modo geral, para os profissionais pesquisados a empresa busca incentivar entre seus membros a capacidade de criar e transferir continuamente seus conhecimentos, pois entende que através deste tipo de prática, a gestão do conhecimento se tornará mais eficiente e, sobretudo capaz de ampliar o potencial competitivo da organização.

estão do conhecimento se dá por via da capacidade que os membros da organização desenvolvem no sentido de compartilharem de modo assertivo seus conhecimentos com a organização.

Conforme Jahnke (2010), a capacidade de compartilhamento do conhecimento configura uma habilidade que os membros da organização desenvolvem no sentido fomentar o processo de inovação organizacional, desenvolver e manter a vantagem competitiva da organização. Essa capacidade é desenvolvida e aprimorada dentro da própria organização e com o auxílio dos líderes e gestores que incentivam a formação de grupos para compartilhamento do conhecimento.

A esse respeito, Von Krogh et al (2001) salientam que a capacidade de compartilhar conhecimentos para várias áreas dentro da organização desempenha papel crítico no sucesso da empresa. Os autores também ressaltam que o compartilhamento de conhecimentos públicos entre unidades organizacionais, em diferentes produtos, mercados ou negócios, pode ampliar a capacidade de inovação e, em última instância, gerar fontes de vantagem competitiva.

Sendo o compartilhamento uma das principais formas de se fomentar a difusão do conhecimento na organização, é fundamental que se compreenda o papel das pessoas neste contexto. Acerca deste aspecto, Drucker (1997) salienta que o principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalhador intelectual, aquele que põe em funcionamento tudo que seu intelecto absorveu através de uma educação sistemática, isto é, idéias e teorias.

Terra (1999) enfatiza a importância da interação do indivíduo com seu ambiente para que se efetive o processo de aprendizagem organizacional, ou seja, a capacidade de transferir e/ou compartilhar o conhecimento figura como pré-requisito essencial no processo de aprendizagem individual e organizacional.

Dando continuidade a este pensamento, tem-se a concepção de Fialho et al (2006) acerca da aprendizagem individual, trazendo em seu bojo a idéia de que esse tipo de aprendizado pode ser entendido como um ciclo no qual as pessoas assimilam um novo dado ou informação, reposicionando-o em seu arquivo mental, substituindo concepções e conceitos antigos por novas idéias e pensamentos.

Para os mesmos autores, a aprendizagem organizacional consiste no processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de uma equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam, através do desenvolvimento de ações coordenadas,

conhecimentos e conversações e participações ativas na elaboração da lógica a ser seguida.

É através desse tipo de aprendizagem que se estabelece todo um repositório informacional no interior das organizações, o que melhora sua capacidade de resposta ao ambiente e assegura que os profissionais consigam visualizar com mais assertividade e eficiência os propósitos da organização, bem como consigam trabalhar no sentido de efetivá-los.

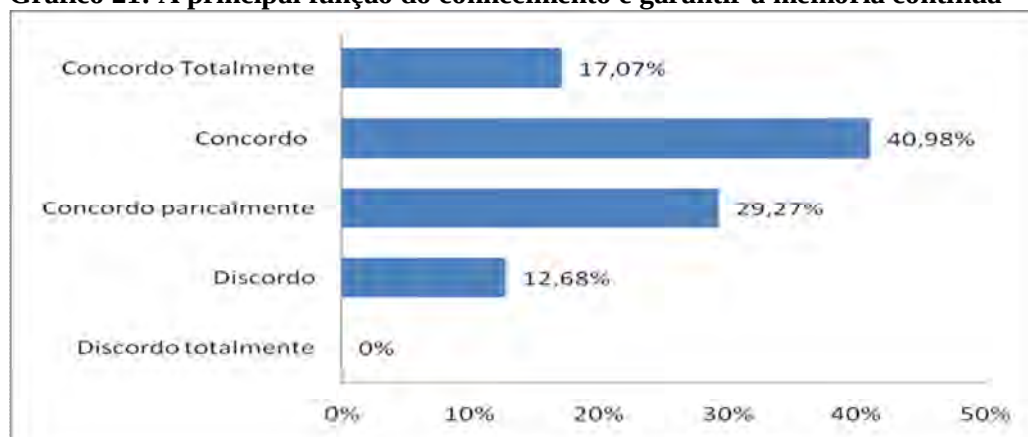
Grant (1996) adverte que o processo decisório deve permitir a integração do conhecimento especializado através de toda a organização, inclusive das áreas relacionadas a atividades de produção e geração de serviços. Isso porque a aprendizagem tanto a nível individual, como a nível organizacional requer o envolvimento e a participação intensiva dos membros da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) concordam como o pensamento anterior quando salientam que a empresa não pode criar conhecimento sem a iniciativa dos indivíduos e sem a integração do grupo. As pessoas aprendem a aprender coletivamente.

Assim, a capacidade de criar e transferir conhecimento desempenha um papel crítico no sucesso da empresa, sendo fundamental o envolvimento e comprometimento de todos os membros da organização, bem como o empenho dos líderes no sentido de convergir todos os esforços e habilidades dos profissionais rumo aos objetivos da organização.

A segunda questão relacionada ao importante papel do conhecimento buscou identificar se para a empresa pesquisada a principal função do conhecimento é garantir a melhoria contínua, e conforme os resultados obtidos, tem-se que 40,98% concorda com a afirmativa, 29,27% concorda parcialmente, 17,07% concorda totalmente e 12,68% discorda.

Gráfico 21: A principal função do conhecimento é garantir a melhoria contínua



Fonte: Elaboração própria

na visão dos sujeitos pesquisados, a empresa utiliza o processo de criação e transferência do conhecimento como forma de garantir a melhoria contínua de seus processos e serviços. Sabe-se que o conceito de melhoria contínua encontra-se diretamente vinculado às práticas de gestão da qualidade, uma vez que é através da criação, transferência, acúmulo e armazenamento do conhecimento que a organização cria seu repositório informacional e aprimora continuamente seus conceitos em torno da qualidade.

Neste sentido, o processo de melhoria contínua só se torna efetivo quando há o envolvimento permanente de todos os profissionais da organização, quando existe uma liderança comprometida em agregar as competências e habilidades dos membros em prol dos objetivos organizacionais, quando há o encorajamento ao surgimento de novas idéias, e quando as opiniões e sugestões são estimuladas, aproveitadas e valorizadas no contexto organizacional.

Entretanto, Paladini (2005) ressalta que há um significativo desafio das organizações no sentido de lidar, avaliar, compreender e envolver as pessoas no contexto organizacional. Ele afirma que as pessoas consistem no recurso mais complexo, que exige mais investimentos, mais esforços e mais tempo para gerar resultados consistentes.

Contudo, o mesmo autor salienta que os recursos humanos são aqueles que oferecem maiores e melhores retornos. Isso ocorre porque são capazes de gerar soluções criativas, de propor formas mais eficientes de desenvolver as atividades, de sugerir métodos de trabalhos mais rápidos, baratos e eficazes, de prever situações particulares em processos e produtos, de interpretar tendências e criar ações preventivas, de se lançar em busca de novos objetivos e buscar superar novos desafios.

Há quem diga que os recursos humanos são complicados e que envolvê-los em um processo de motivação ao trabalho é uma tarefa quase impossível. Há quem diga o contrário: é sempre muito simples mover pessoas em uma determinada direção. É possível que ambos os pensamentos estejam equivocados: o ser humano é apenas um recurso com características próprias e que deve ser visto como tal. Mas uma coisa é certa: lidar com recursos humanos é o maior desafio gerencial inclusive no que tange à Gestão da Qualidade (PALADINI, 2005).

Como o processo de melhoria contínua se encontra muito associado ao envolvimento dos profissionais no ambiente de trabalho, Paladini (2005) sugere a criação de um processo sistemático, onde o objetivo é estimular a participação e o envolvimento das pessoas no contexto laboral, com vistas à melhoria contínua. Ele estabelece um total de seis etapas que visam promover o processo de interação entre os membros de uma organização.

Interações: esta é a fase de fixação dos objetivos, em que

se busca direcionar todas as ações. É primordial que haja uma congruência entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais, para que assim as pessoas se sintam realmente estimuladas e empenhadas em atingis os objetivos da organização.

2ª Etapa: construindo as interações: esta fase consiste na criação de um clima organizacional que favoreça a interação entre os indivíduos e o compartilhamento do conhecimento em seu contexto de trabalho.

3ª Etapa: formalizando as interações: nesta fase a organização busca estabelecer e formalizar mecanismos de transmissão de informações entre os membros da organização e, para tanto, ela proporciona treinamentos, palestras, seminários, encontros a fim de informar devidamente as pessoas no sentido de como deverão utilizar esses mecanismos em prol do compartilhamento das informações no contexto organizacional.

4ª Etapa: consolidando interações: esta é a fase em que a organização busca criar modelos práticos de conduta que devem ser seguidos por ela e pelos seus gestores, no sentido de se tornar exemplo e, conseqüentemente, estimular seus membros a compartilharem e disseminarem suas idéias e conhecimentos no ambiente organizacional, contribuindo assim para o processo de melhoria contínua.

5ª Etapa: ampliando interações: nesta fase busca-se promover a interação a nível organizacional, ou seja, a nível inter-departamental, entre setores e unidades de produção, bem como visa a interação da organização com seus *stakeholders*, como fornecedores, clientes e concorrentes. A organização busca através do relacionamento com esses atores obter as informações necessárias no sentido de encontrar a forma mais arrojada de se tornar competitiva.

6ª Etapa: internalizando interações: esta é a fase em que as pessoas conseguem internalizar os valores e crenças que a empresa determina em torno de seu conceito de qualidade. Elas entendem, aceitam e se comprometem com o esforço pela qualidade porque consideram que esse empenho vale a pena.

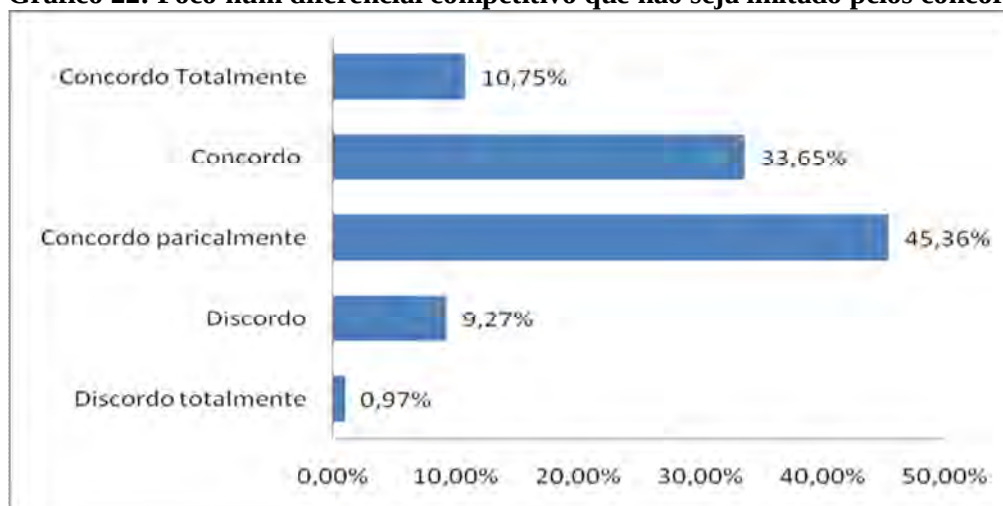
Essas seis etapas refletem não apenas a importância de se criar um ambiente propício ao processo de compartilhamento do conhecimento no contexto de trabalho, mas, sobretudo, visam promover um ambiente organizacional onde se estabeleça uma cultura voltada para a melhoria contínua dos processos produtivos e conseqüentemente dos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização.

Assim, torna-se essencial um investimento permanente e sistemático em mecanismos e práticas gerenciais que favoreçam o processo de interação entre os profissionais e que este

vamente coerente com as necessidades competitivas da organização.

No tocante às estratégias de avanço, também foram elaboradas cinco questões, cada uma delas relacionadas às quatro categorias anteriormente citadas. A primeira questão, relacionada à categoria vantagem competitiva, buscou identificar se na visão dos sujeitos pesquisados o foco da empresa está em criar um diferencial competitivo que lhe garanta exclusividade e que não possa ser imitado no futuro pelos seus concorrentes. As respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa apontam que 45,36% concorda parcialmente, 33,65% concorda, 10,75% concorda totalmente, 9,27% discorda e 0,97% discorda totalmente.

Gráfico 22: Foco num diferencial competitivo que não seja imitado pelos concorrentes no futuro



Fonte: Elaboração própria

A questão abordada evidencia que a maioria dos respondentes concorda com o fato da empresa trabalhar focada em garantir um diferencial competitivo que lhe garanta exclusividade e que não possa ser imitado pelos seus concorrentes no futuro.

A análise desse resultado traz à tona a discussão de um novo componente que é o conhecimento como um diferencial competitivo exclusivo e impossível de ser imitado pelos concorrentes. Essa visão exclusivista e monopolista do conhecimento organizacional é ressaltada por Von Krogh et al (2001) como sendo um dos pilares nos quais se sustentam as organizações que atuam com base na estratégia de avanço.

Os referidos autores salientam que quando uma organização decide por investir numa estratégia competitiva sustentável elas precisam implementar uma estratégia de criação de valor que permaneça exclusiva, apesar das tentativas de imitação dos concorrentes atuais e potenciais.

de acordo com a concepção de Freeman e Soete (1997). Para estes autores, as organizações que conseguem garantir exclusividade de seu conhecimento e manter uma posição de vanguarda perante seus concorrentes são classificadas como empresas de característica ofensiva, pois o conhecimento gerado é dificilmente imitado pelos concorrentes.

Outra importante característica dessas empresas refere-se ao fato de que elas investem intensivamente em pesquisa e desenvolvimento, haja vista que só através da criação constante de novos conhecimentos é que ela consegue se manter em posição de destaque em seu ambiente de mercado.

Acerca da sustentabilidade das estratégias competitivas, Von Krogh et al (2001) chamam atenção para o fato de que poucas estratégias competitivas, se houver alguma, duram para sempre. Em algum momento, novos conhecimentos, tecnologias e produtos corroerão o potencial competitivo dos atuais conhecimentos, tecnologias e produtos. Isto é, manter-se competitiva num longo espaço de tempo requer da organização um esforço intensivo no sentido de mitigar todos os esforços da concorrência em se igualar, ou ultrapassá-la.

Assim, desenvolver uma estratégia que garanta a longevidade competitiva requisita intensos esforços e investimentos da empresa no sentido de desenvolver as chamadas competências essenciais que na concepção de Prahalad & Hamel (1990) consiste no conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes.

Estes mesmos autores definem como características das competências essenciais quatro pré-requisitos a serem adotados pelas organizações que decidem investir no desenvolvimento de estratégias competitivas sustentáveis. São elas:

- **Abrangência corporativa:** as competências essenciais fornecem a sustentação a vários produtos ou negócios dentro de uma corporação. Não são propriedade de uma área ou indivíduo isoladamente;
- **Estabilidade no tempo:** produtos competitivos são a expressão momentânea das competências essenciais de uma corporação. Já as competências são mais estáveis e evoluem mais lentamente do que os produtos;
- **Aprendizagem ao fazer:** competências são ganhas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia a dia. Quanto mais se investe e desenvolve uma competência, maior sua distinção em relação aos competidores;

- **Locus competitivo.** a competição de produto-mercado é meramente a expressão superficial de uma competição mais profunda em termos de competências. A sustentabilidade competitiva se dá em torno de competências e não de produtos e serviços.

Fleury e Oliveira (2008) alertam para o fato de que as mesmas competências essenciais que na atualidade asseguram a vantagem competitiva da empresa podem se constituir em fontes de dificuldades para a empresa no futuro. Para esses autores essa rigidez que inibe a inovação é decorrente da dificuldade que as empresas (e as pessoas) têm em mudar, principalmente quando o comportamento e as ações gerenciais que precisam ser modificadas são as que alavancam o sucesso do negócio.

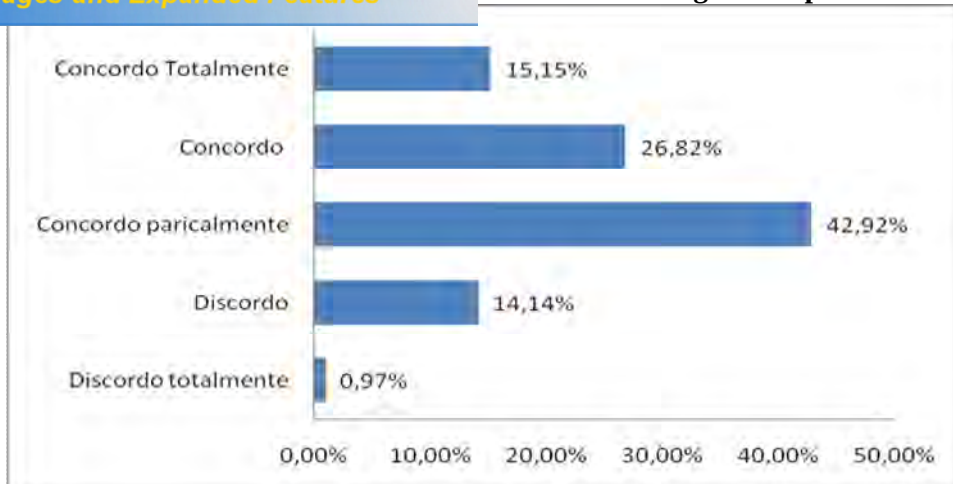
Sendo assim, torna-se função essencial dos gestores criar um ambiente cultural onde a mudança possa ser encarada como necessidade e não como uma inconveniência. Além do que torna-se vital que a organização passe a investir no desenvolvimento das novas competências enquanto as antigas competências ainda estão rendendo os frutos esperados. Ou seja, é necessário se reinventar o comportamento estratégico e criar novas formas de atuação, mesmo quando a situação competitiva da organização pode ser considerada favorável.

Enclausurar-se numa zona de conforto e considerar que a vantagem competitiva da atualidade é de caráter permanente pode representar um grave engano e, sobretudo um sério risco para aquelas empresas que pretendem manter a vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Assim, desenvolver continuamente novas competências essenciais e aplicá-las devidamente no contexto organizacional representa um passo decisivo rumo à vantagem competitiva sustentável, e consequentemente rumo ao sucesso empresarial.

A segunda pergunta referente à estratégia de avanço e relacionada à categoria fontes de vantagem competitiva, buscou identificar se a empresa concentra toda sua atenção no sentido de identificar fontes futuras de vantagens competitivas que ainda não tenham sido implementadas pelos concorrentes. Conforme dados quantitativos, tem-se que 42,92% concorda parcialmente com a afirmativa, 26,82% concorda, 15,15% concorda totalmente, 14,14% discorda e 0,97% discorda totalmente.

futuras de vantagem competitiva



Fonte: Elaboração própria

O resultado obtido demonstra que a empresa pesquisada se esforça no sentido de identificar fontes futuras de vantagem competitiva, buscando, sobretudo garantir a sustentabilidade dessa vantagem.

Acerca deste aspecto é importante frisar que, conforme salientam Von Krogh et al (2001) as estratégias de avanço se caracterizam por buscar a exploração de fontes futuras de vantagem competitiva, bem como se caracterizam por buscar identificar novos processo de produção com baixo custo, novos produtos e serviços com características únicas e alavancagem de experiências adquiridas nos negócios existentes para a criação de novos negócios.

É importante ressaltar que o caráter sustentável de uma estratégia competitiva encontra-se inteiramente relacionado à capacidade da organização em investir na sua aprendizagem organizacional, bem como de garantir que seu conhecimento seja devidamente aplicado no ambiente organizacional. Neste sentido, Senge (2009) salienta que a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes, ou seja, a capacidade de aprender continuamente e se reinventar a ponto de estar sempre um passo à frente da concorrência.

Corroborando com este pensamento Bharadwaj et al. (1993) salientam que uma empresa consegue atingir vantagem competitiva quando ela consegue implantar uma estratégia que cria valor e que não esteja sendo aplicada simultaneamente por nenhum concorrente, nem por concorrentes potenciais. Por esta razão, Barney (1991) afirma que uma vantagem competitiva se torna sustentável quando nenhum de seus concorrentes, inclusive os potenciais, são capazes de duplicar os benefícios da estratégia.

ma vantagem competitiva é sustentável se ela continuar a existir depois que esforços desenvolvidos pelos concorrentes para duplicar a vantagem tiverem cessado. Ou seja, a sustentabilidade da vantagem competitiva não depende do tempo cronológico, mas sim da falta de habilidade dos concorrentes atuais e potenciais em criar estratégias capazes de mitigá-la.

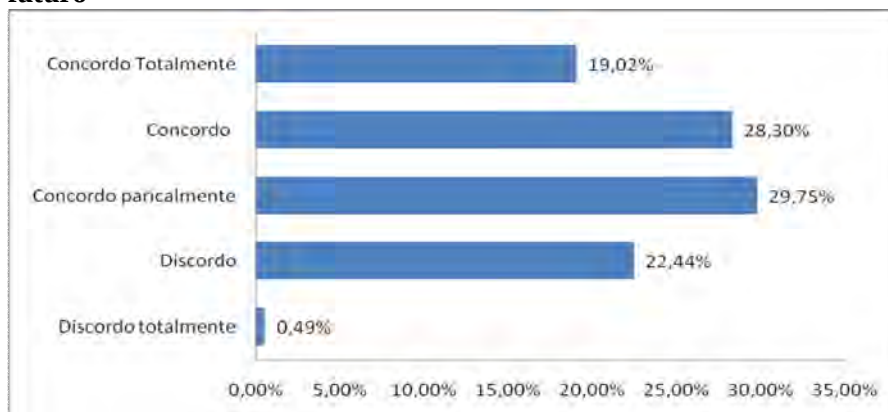
Barney (1986), afirma que as vantagens competitivas se tornam sustentáveis quando a organização consegue desenvolver um comportamento adaptativo, onde a capacidade de se flexibilizar frente às mudanças, bem como o potencial inovador e criativo, superam aqueles praticados pelos concorrentes.

Von Krogh et al. (2001) mencionam que quando uma organização consegue identificar fontes futuras de vantagem competitiva, ela imediatamente atinge uma posição de vanguarda em relação a seus concorrentes, pois suas estratégias superam a capacidade reativa da concorrência.

Com base nesta concepção é possível compreender que quando uma organização decide trabalhar na perspectiva de descobrir fontes futuras de vantagem competitiva ela precisa preparar adequadamente seus profissionais no sentido de identificarem as melhores oportunidades de mercado, bem como de garantir que o conhecimento organizacional possa ser criado, disseminado e devidamente explorado por todos os membros da organização.

A terceira questão relativa à estratégia de avanço teve como finalidade verificar se para a empresa a criação de novos conhecimentos tem como principal função a inovação constante de seus serviços e com isso a garantia de uma vantagem competitiva sustentável. As respostas obtidas indicam que 29,75% concorda parcialmente com a afirmativa, 28,30% concorda, 22,44% discorda, 19,02% concorda totalmente e 0,49% discorda totalmente.

Gráfico 24: Foco na criação de novos conhecimentos para atingir a vantagem competitiva no futuro



Fonte: Elaboração própria

em sua maioria, os profissionais pesquisados aliam o processo de criação de novos conhecimentos ao processo de inovação contínua dos serviços prestados pela empresa, sugerindo que a empresa incentiva a inovação e a criatividade, tendo como base o conhecimento de seus profissionais.

A necessidade de inovação se tornou a principal tônica de discussão no mundo corporativo e conforme afirmam Papadiouk & Younes (2011) as empresas inovadoras vêm ganhando seu espaço e conseguindo se diferenciar de seus concorrentes de forma bastante peculiar. Os mesmos autores defendem que ter informação ou ao menos ter garantido o acesso a ela passa a ser o diferencial das empresas na atualidade. Deste modo, o conhecimento figura como elemento central na busca pela inovação e, conseqüentemente, na busca pela competitividade.

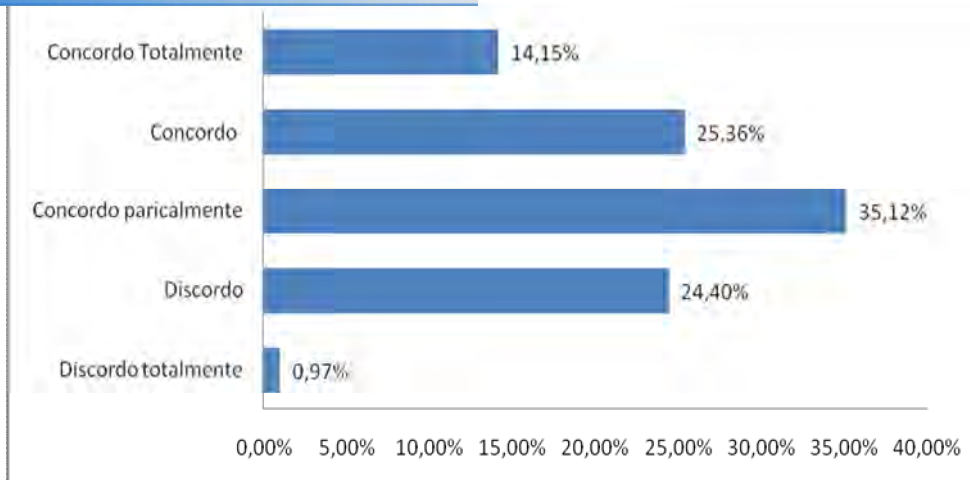
Para as organizações que atuam diretamente no âmbito da tecnologia, os desafios são ainda maiores, uma vez que as mudanças são freqüentes e irreversíveis, exigindo que as empresas atuantes neste setor desenvolvam a capacidade de se adaptarem com maior assertividade e velocidade às transformações de seu ambiente.

No caso das empresas de telecomunicações, essa realidade se faz ainda mais patente, uma vez que as inovações neste segmento são bastante frequentes, exigindo dessas organizações esforços intensivos no sentido de se adaptarem às transformações promovidas pelos competidores, bem como de desenvolverem junto a seus profissionais novas competências e habilidades com vistas a uma postura competitiva mais dinâmica e flexível.

Com base no resultado relativo ao gráfico 24, pode-se inferir que a empresa pesquisada trabalha na perspectiva de fortalecer seu capital intelectual, buscando com isso a elevação de seu potencial criativo, bem como o melhoramento constante de seu comportamento estratégico em meio a seu ambiente competitivo.

A quarta pergunta referente à estratégia de avanço procurou verificar se a empresa pesquisada considera essencial que seus profissionais saibam criar novos conhecimentos na organização. Conforme resultados quantitativos, tem-se que 35,12% concorda parcialmente, 25,36% concorda, 24,40% discorda, 14,15% concorda totalmente e 0,97% discorda totalmente.

os conhecimentos é essencial



Fonte: Elaboração própria

Este resultado indica que a empresa estudada considera essencial o processo de criação do conhecimento por parte de seus profissionais, sendo esse processo um elemento chave na busca pelo sucesso competitivo. A esse respeito, Chiavenato (2003) explica que o capital intelectual da empresa é uma grande ferramenta estratégica, porém, só se transformará em vantagem competitiva se ela for utilizada corretamente.

Ribeiro (2005) destaca que o capital intelectual é uma das ferramentas indispensáveis que impulsionam a organização numa situação desejada, a otimização dos resultados produtivos. É o principal ativo a ser conquistado e mantido por toda e qualquer organização que tem como foco manter um diferencial competitivo sustentável diante de seus concorrentes.

Daí a importância da empresa focar sua atenção no capital humano e perceber que ele deve ser visto como o seu principal ativo. A partir do momento em que a organização passa a valorizar o capital intelectual, ela obtém uma maior colaboração por parte dos funcionários e consegue articular com maior facilidade e rapidez o conhecimento organizacional.

No atual contexto competitivo, o que propicia vantagem às organizações é a capacidade de captar com rapidez a informação e o conhecimento e a partir deles intensificar o seu potencial inovador e criativo (YEH et al., 2011). É através do estímulo à criatividade e inovação que as organizações conseguem atender com maior assertividade às necessidades dos consumidores e consequentemente ampliarem sua participação no mercado.

Em tempos de competição permanente, grande parte das empresas percebe a necessidade de formar equipes de colaboradores criativos, capazes de encontrar soluções para

sionando a produtividade, a competitividade e o alcance dos objetivos almejados.

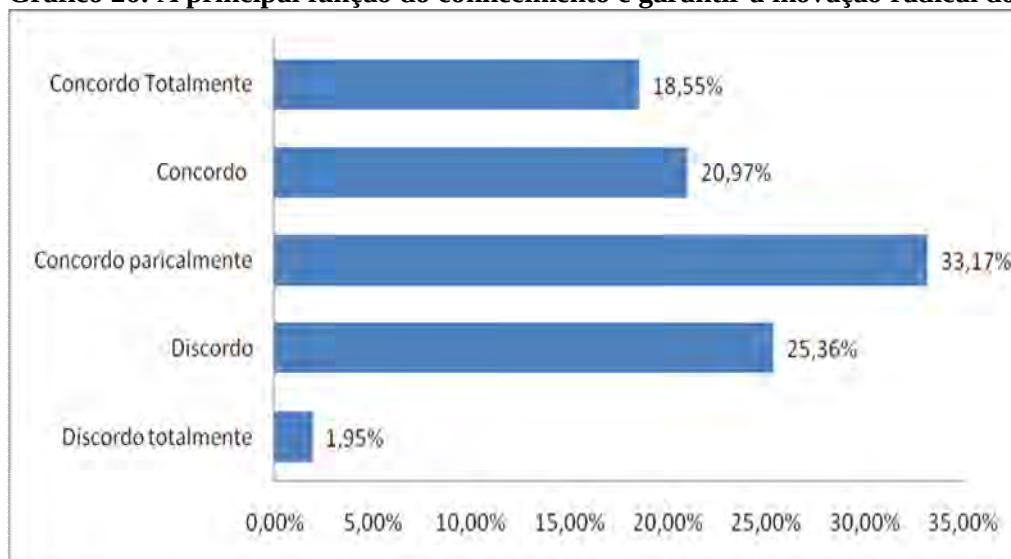
As organizações devem ter claramente estabelecido o modo como desejam praticar a inovação e promover mudanças em seu negócio, e se de fato estão dispostas a encorajar e recompensar seus profissionais no sentido de encarar e efetivar essas mudanças. Para tanto, torna-se fundamental criar um ambiente favorável à produção criativa, estimulando os profissionais a apresentarem suas idéias livremente e tornando o ambiente empresarial um nascedouro constante de novos talentos.

Partindo desta idéia, é fundamental salientar que as organizações devem projetar um sistema de reconhecimento capaz de estimular a criatividade de seus profissionais. Os indivíduos criativos são motivados internamente, não obstante a importância das recompensas externas que não devem ser subestimadas. Isto é, a valorização profissional figura como um dos principais estimuladores do potencial criativo das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Assim, criar um ambiente que estimule a criatividade dos profissionais, bem como envolvê-los intensivamente em prol dos objetivos da organização, garantindo inovação constante dos processos produtivos, requer da empresa a capacidade de saber valorizar e recompensar adequadamente seus funcionários.

A quinta pergunta referente à estratégia de avanço buscou identificar se para a empresa a principal função do conhecimento é garantir a inovação radical de seus serviços. Conforme os dados quantitativos, tem-se que 33,17% concorda parcialmente com a afirmativa, 25,36% discorda, 20,97% concorda, 18,55% concorda totalmente e 1,95% discorda totalmente.

Gráfico 26: A principal função do conhecimento é garantir a inovação radical dos serviços



Fonte: Elaboração própria

profissionais pesquisados associam o potencial inovador da empresa à capacidade criativa de seus profissionais, sugerindo que existe uma relação direta entre a utilidade de seu capital intelectual e a sua capacidade de inovação radical.

Conforme salienta Morone (1993), a inovação radical é característica das organizações que transformam o relacionamento entre consumidores e fornecedores, reestruturam aspectos econômicos do mercado, desestabilizam produtos existentes e dão origem a categorias de produtos completamente novas. Elas proporcionam o motor para o crescimento em longo prazo que os líderes empresariais procuram.

Deste modo, pode-se compreender a inovação radical como um produto, processo ou serviço que apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que promovam melhoras significativas de desempenho ou custo e transformem os mercados existentes ou criem novos mercados. É a capacidade que a organização desenvolve no sentido de desenvolver estratégias competitivas mais sustentáveis e, sobretudo geradoras de vantagem permanente frente os concorrentes.

As empresas que atuam na perspectiva de gerar inovações radicais conseguem se sobressair com bastante notoriedade no ambiente de negócio em que atuam, uma vez que seu conhecimento é transformado em diferencial competitivo e sua capacidade proativa torna-se exponencialmente maior que aquela de seus competidores, exigindo destes um esforço contínuo no sentido de acompanhar as transformações que estas promovem.

É fundamental lembrar que, no caso específico das empresas que atuam no âmbito da tecnologia a capacidade de inovação radical encontra-se muito vinculada às estratégias de avanço, tendo em vista o caráter de sustentabilidade que estas apresentam. Entendendo que as empresas mais competitivas deste setor são aquelas que além de conseguirem se diferenciar de seus competidores pelo caráter inovador de seus produtos, também atuam focadas em padrões rígidos de qualidade de seus produtos/serviços.

Quando analisados conjuntamente, os dados dos gráficos 16 e 26, observa-se uma coerência entre os resultados, haja vista que a estratégia de design encontra-se diretamente vinculada à capacidade da organização em trabalhar focada na inovação contínua em relação aos seus competidores.

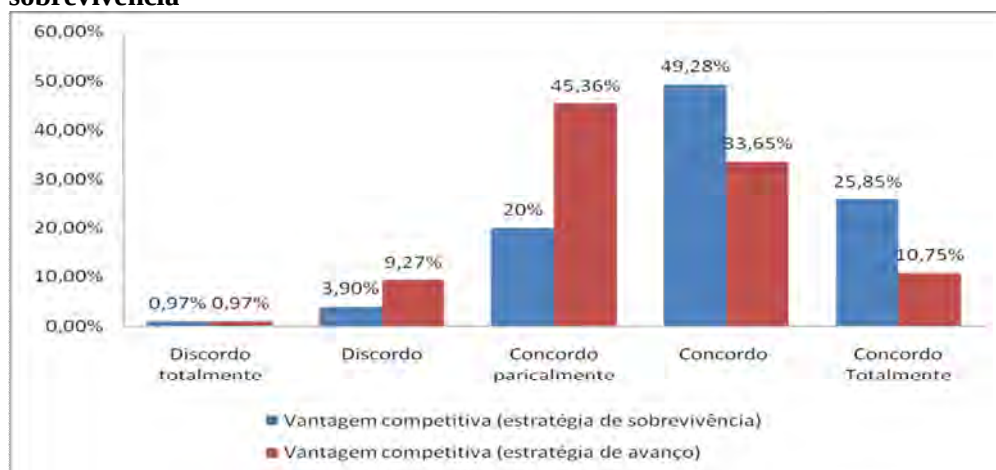
4.6 Comparação entre os resultados das Estratégias de Sobrevivência e Avanço

Visando uma melhor visualização entre os resultados acerca das questões em torno das estratégias de sobrevivência e avanço, foram criados cinco gráficos, a partir dos quais se pode

percentuais das cinco categorias criadas para a verificação de ambos os tipos de estratégias.

O gráfico 27 corresponde à comparação entre os gráficos 17 e 22, evidenciando em seu resultado os percentuais observados para as estratégias de sobrevivência e avanço. Pode-se observar no referido gráfico que existem diferenças nos percentuais das cinco alternativas para ambas as estratégias analisadas, de modo que para a estratégia de sobrevivência observa-se um percentual maior de concordância entre os respondentes participantes da pesquisa e consequentemente um percentual menor de discordância.

Gráfico 27: Comparação do indicador Vantagem Competitiva entre as estratégias de avanço e sobrevivência

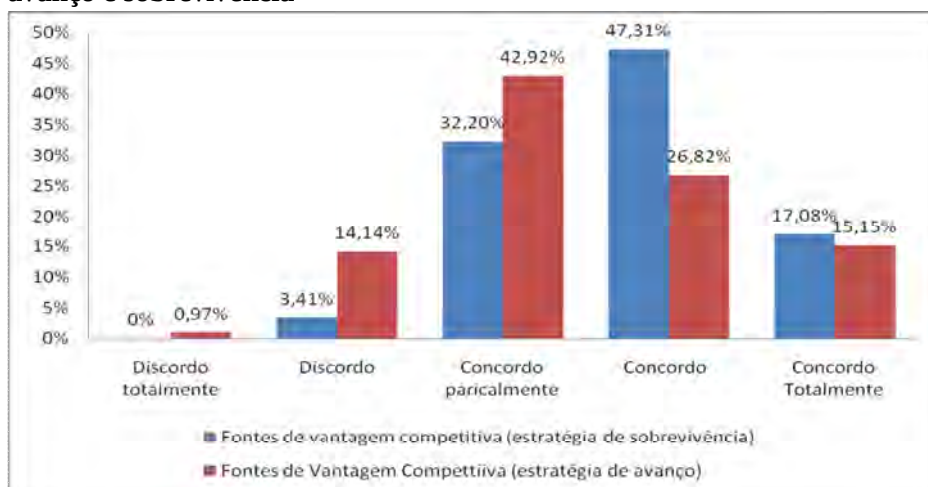


Fonte: Elaboração própria

Tomando como base o indicador analisado nas referidas questões - Vantagem Competitiva - esse resultado sugere que para o indicador analisado, a organização pesquisada apresenta uma tendência para atuar na estratégia de sobrevivência, significando que ela se esforça em garantir a vantagem competitiva em seu atual ambiente de recursos.

O gráfico 28 propõe uma correlação entre os dados presentes nos gráficos 19 e 24, evidenciando mais uma vez uma tendência da empresa pesquisa em atuar com base na estratégia de sobrevivência, tomando como base a categoria pesquisada ã Fontes de vantagem competitiva.

Gráfico 28: Comparação do indicador Fontes de Vantagem Competitiva entre as estratégias de avanço e sobrevivência

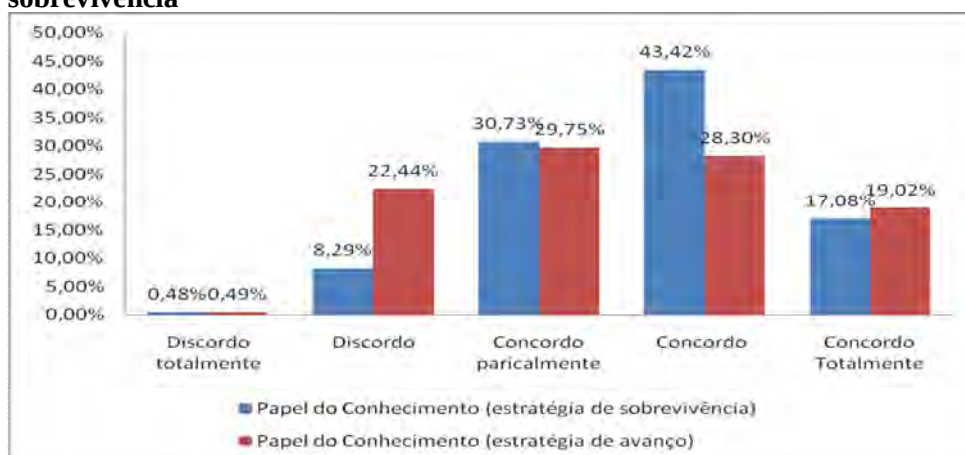


Fonte: Elaboração própria

Desta vez, observa-se que o gráfico 28 aponta mais fortemente para a estratégia de sobrevivência, uma vez que o percentual de discordância na estratégia de avanço foi maior que o resultado do gráfico 27, sinalizando com isso que os respondentes consideram que a empresa se preocupa fortemente em manter suas fontes de vantagem competitiva focadas mais intensamente no presente.

Na correlação entre os dados numéricos presentes entre os gráficos 18 e 23, o gráfico 29 evidencia mais uma vez um maior percentual de concordância para a estratégia de sobrevivência, bem como maior percentual de discordância para a estratégia de avanço, embora se observe equilíbrio nos resultados referente às alternativas discordo totalmente e concordo parcialmente.

Gráfico 29: Comparação do indicador Papel do Conhecimento entre as estratégias de avanço e sobrevivência

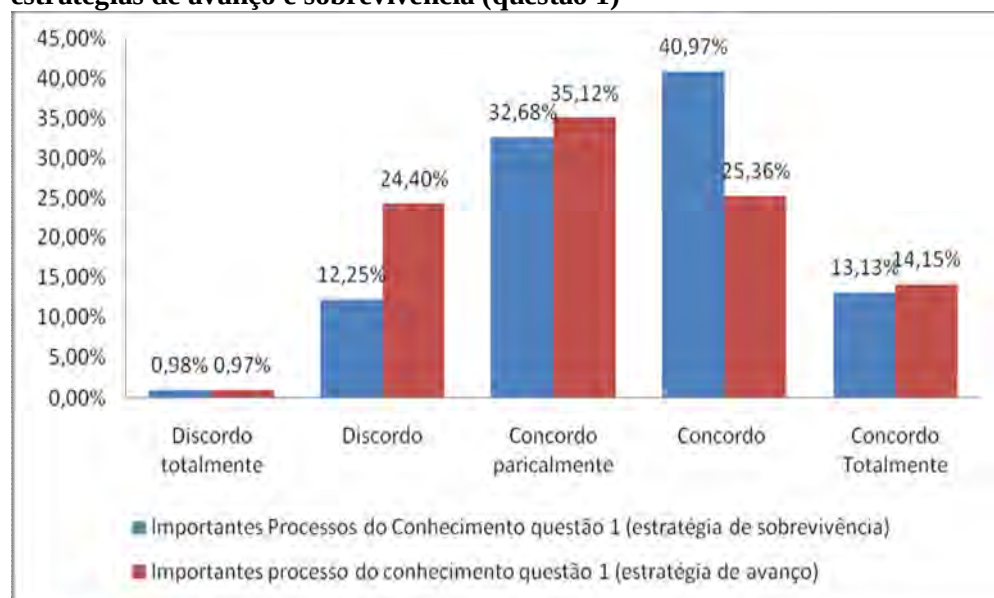


Fonte: Elaboração própria

Para a empresa pesquisada, o papel do conhecimento é o de atingir a vantagem competitiva na atualidade, ou seja, para os respondentes, o conhecimento organizacional corresponde a uma ferramenta, cuja utilização se dá essencialmente no sentido de fomentar a competitividade no médio e curto prazo. Assim, o uso racional do conhecimento como fonte de vantagem diante dos competidores funciona como elemento mantenedor de sua atual situação competitiva.

No tocante à categoria importante papel do conhecimento, foram estabelecidas duas questões para ambos os perfis estratégicos, de modo que a primeira encontra-se evidenciada no gráfico 30, onde se estabelece uma correlação entre os dados numéricos levantados a partir dos gráficos 20 e 25. Os dados sugerem novamente a tendência dos respondentes sinalizarem suas respostas para a estratégia de sobrevivência, conforme pode se observar no gráfico abaixo.

Gráfico 30: Comparação do indicador Importantes Processo do Conhecimento entre as estratégias de avanço e sobrevivência (questão 1)



Fonte: Elaboração própria

Esse resultado demonstra que para os profissionais pesquisados, a capacidade de criar conhecimento é mais importante que a capacidade de transferi-lo e disseminá-lo no ambiente organizacional.

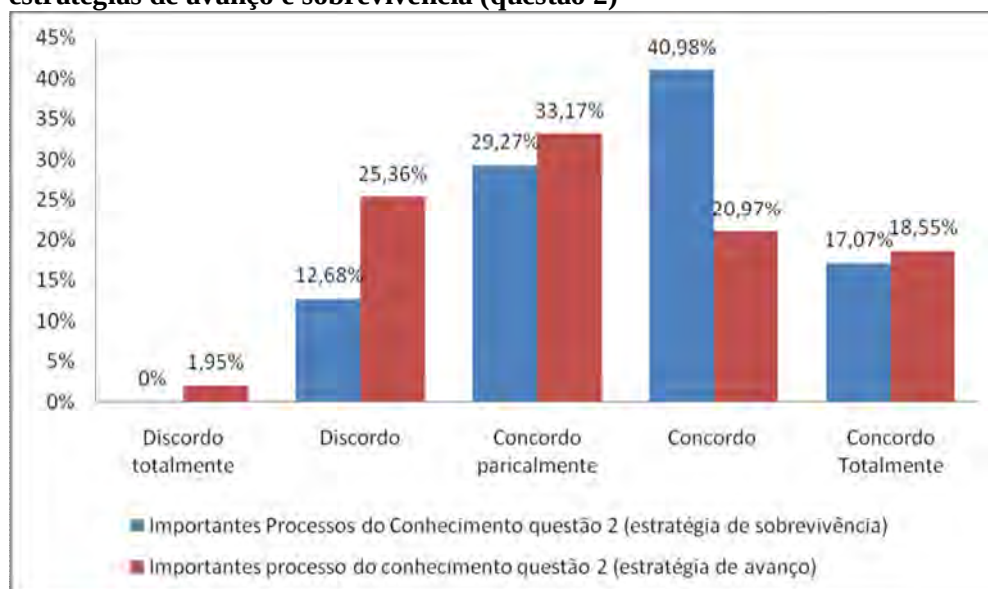
Acerca desse aspecto é importante ressaltar que conforme afirma Nonaka e Takeuchi (1997), a necessidade de se incentivar a criação do conhecimento organizacional é observada quando os mercados mudam, os competidores se multiplicam, as tecnologias proliferam e os

...amente do dia para noite. Ademais, as empresas bem sucedidas são aquelas que criam novos conhecimentos, os disseminam amplamente por toda organização e, rapidamente os incorporam em novos produtos, serviços e tecnologias.

Acerca desse aspecto, vale ressaltar que ambas as habilidades, criar e transferir conhecimento, não apenas garantem o sucesso de uma organização, mas, sobretudo abrem caminho para que seus profissionais consigam enxergar fontes futuras de vantagens competitivas e trabalhem focados numa perspectiva de melhoria contínua.

Por fim, o gráfico 31 contém a correlação entre os dados quantitativos presentes nos gráficos 21 e 26, onde se verifica mais uma vez uma tendência dos respondentes a concordarem com a estratégia de sobrevivência, já que se observa um maior percentual de concordância por parte dos entrevistados para esta e um maior percentual de discordância para a estratégia de avanço.

Gráfico 31: Comparação do indicador Importantes Processo do Conhecimento entre as estratégias de avanço e sobrevivência (questão 2)



Fonte: Elaboração própria

A questão 20 buscava investigar se para a empresa pesquisada a principal função do conhecimento é garantir a melhoria contínua dos processos produtivos, conforme aponta a postura estratégica de sobrevivência. Já a questão 25 buscava identificar se para a empresa pesquisada a principal função do conhecimento é garantir a inovação radical de seus serviços, conforme aponta a estratégia de avanço.

Levando em conta os percentuais obtidos no gráfico 31 que apontam para a tendência da empresa em atuar mais com base na estratégia de sobrevivência, tem-se que para a

ção do conhecimento encontra-se mais atrelada à geração

do processo de melhoria contínua do que para inovação radical de seus serviços.

Acerca deste resultado, é importante destacar que o equilíbrio entre a capacidade de melhorar continuamente e a capacidade de inovar torna-se fundamental, uma vez que a inovação radical encontra-se diretamente associada à necessidade de melhoria contínua dos processos organizacionais e consequentemente da capacidade da organização em saber articular adequadamente o seu principal ativo, o conhecimento.

Os resultados obtidos sugerem uma tendência da organização pesquisada a atuar mais com base na estratégia de sobrevivência e para constatar tal tendência foi necessária a utilização de uma ferramenta estatística, cuja finalidade é testar o nível de significância entre as diferenças presentes em resultados relativos à categorias multinominais.

Para tanto, foi utilizado o Teste de Homogeneidade Marginal, uma generalização do teste McNemar para o caso multinominal. Este teste é adequado para verificar a homogeneidade marginal em categorias multinominais e ordenadas (AGRESTI, 2002,).

O referido teste é aplicável em situações de medidas repetidas, o que corresponde à metodologia utilizada nesse trabalho. Ele determina a razão com que o tratamento sofrido pelos sujeitos entre as duas ocasiões de teste (estratégia de sobrevivência e estratégia de avanço) interfere nas mudanças ocorridas nos totais marginais na tabela de dupla entrada, que nesse trabalho corresponde ao número de indivíduos que assumiu como resposta um determinado nível de concordância (discordo totalmente, discordo, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente), nos dois tipos distintos de estratégia.

Para o processo de tabulação dos dados estatísticos, foi utilizado o aplicativo *SPSS Statistics 18* para Windows, de modo que os resultados obtidos através desta ferramenta podem ser observados a seguir no quadro 11.

Marginal

	Vantagem competitiva (estratégia de sobrevivência) & Vantagem competitiva (estratégia de avanço)	Fontes de vantagem competitiva (estratégia de sobrevivência) & Fontes de vantagem competitiva (estratégia de avanço)	Papel do conhecimento (estratégia de sobrevivência) & Papel do conhecimento (estratégia de avanço)	Importantes processos do conhecimento - Questão1 (estratégia de sobrevivência) & Importantes processos do conhecimento - Questão1 (estratégia de sobrevivência)	Importantes processos do conhecimento - Questão2 (estratégia de sobrevivência) & Importantes processos do conhecimento - Questão2 (estratégia de avanço)
Distinct Values	5	5	5	5	5
Off-Diagonal Cases	146	144	151	150	152
Observed MH Statistic	586,000	556,000	552,000	539,000	559,000
Mean MH Statistic	533,500	518,000	526,000	512,500	524,500
Std. Deviation of MH Statistic	8,471	9,274	10,724	10,012	10,689
Std. MH Statistic	6,198	4,098	2,425	2,647	3,228
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,015	,008	,001

Fonte: Elaboração própria

Levando em consideração o comparativo entre as estratégias de sobrevivência e estratégia de avanço, o quadro 11 evidencia p-valor 00 para os indicadores vantagem competitiva estratégia e fontes de vantagem competitiva; p-valor 0,015 para o indicador papel do conhecimento, p-valor 0,008 para a questão1 do indicador importantes processos do conhecimento, e p-valor 0,001 para a questão 2 deste mesmo indicador.

Acerca do p-valor é importante destacar que, conforme aponta Agresti (2002), normalmente considera-se um valor p de 0,05 como o patamar para avaliar a hipótese nula. Se o valor p for inferior que 0,05 pode-se rejeitar a hipótese nula. Em caso contrario, não há evidencia que permita rejeitar a hipótese nula. Em situações de maior exigência é usado um valor p inferior a 0,05.

distribuição de cada par de variáveis relacionadas. Em

todas as comparações o p-valor foi menor que 0,05 indicando diferenças significativas entre a distribuição de respostas de cada par de variáveis consideradas. Ou seja, o resultado do teste de homogeneidade marginal evidencia que as diferenças nos totais marginais são relevantes, apontando que há uma diferença estatisticamente significativa entre as duas estratégias estudadas. Sendo possível observar um maior nível de concordância para todas as cinco variáveis estudadas em favor da estratégia de sobrevivência.

Logo, com base na utilização do Teste Homogeneidade Marginal, torna-se possível afirmar que, diante das respostas obtidas, a estratégia de sobrevivência corresponde àquela de maior representatividade diante das respostas fornecidas pelos entrevistados.

Acerca deste resultado, é importante ressaltar que, conforme defendem Von Krogh et al (2001), as empresas têm como grande desafio a preocupação em criar fontes de vantagens competitivas para o seu futuro. Seus gestores fazem a opção pela utilização de estratégias de imediatas (sobrevivência) por causa das situações concretas de medo, ansiedade e ameaça à auto-imagem.

Sendo assim, compreendem a necessidade de pensar no futuro, porém acreditando que a adoção de estratégias de avanço e a criação de novos conhecimentos trarão grandes riscos para a empresa.

Por estarem inseridas num ambiente altamente competitivo e que passa por constantes mudanças, tanto a nível interno como a nível externo, as empresas devem adotar as estratégias de avanço, aliadas às atuais estratégias de sobrevivência, dessa forma adquirindo vantagens competitivas perante seus concorrentes.

Conforme salientam Von Krogh et al (2001), o equilíbrio cuidadoso entre estratégias de avanço e de sobrevivência permitirá que a empresa se prepare para o desaparecimento das fronteiras setoriais, para mudanças inesperadas no setor, para a rápida desvalorização dos atuais conhecimentos e competências e para a obsolescência dos produtos e serviços existentes.

O desequilíbrio entre estas duas estratégias pode causar a gerência de visões ómiópessas e rígidas sobre o setor e o mercado. As estratégias de sobrevivência e de avanço proporcionam vantagens competitivas distintas, baseiam-se em fontes específicas e impõem diferentes demandas em termos de conhecimento.

Assim sendo, o equilíbrio adequado entre elas é fundamental. Uma vez que boa parte da visão dos executivos de alto nível talvez se fundamente na experiência do passado, a alta

o mais sintonizado com as necessidades do negócio no futuro.

4.7 Considerações finais sobre o capítulo

Ao aplicar os modelos teóricos de Von Krogh et al (2001) e Mintzberg (2006) foi possível identificar as práticas de gestão do conhecimento, o tipo de estratégia competitiva de diferenciação adotada e o perfil estratégico aliado à gestão do conhecimento da empresa em questão. Ambos os modelos teóricos forneceram as bases para a consecução dos resultados deste estudo, de modo que para cada objetivo específico foi utilizado um modelo fundamentado nas proposições teóricas dos referidos autores.

Optou-se por realizar apresentação e análise dos dados de forma agregada por entender que essa metodologia permite ao leitor uma melhor apropriação em torno dos resultados, bem como uma melhor compreensão em torno de como estes se alinham com a literatura pesquisada.

É importante salientar que embora este estudo se fundamente em dois enfoques teóricos com perspectivas diferenciadas ã gestão do conhecimento e estratégia competitiva ã ambos se fazem complementares na medida em que oferecem as bases para a compreensão em torno de como a organização cria, armazena e gerencia seu conhecimento, bem como em torno de como ela se comporta estrategicamente em seu ambiente de mercado.

Para identificar as práticas de gestão do conhecimento adotadas pela organização, utilizou-se como modelo teórico as cinco condições capacitadoras do conhecimento estabelecidas por Von Krogh et al (2001). Com bases nessas cinco condições capacitadoras foram criadas nove categorias e a partir dessas foram formuladas dez questões, conforme quadro a seguir.

Quadro 12: Condições capacitadoras do conhecimento

Práticas de Gestão do Conhecimento	Categorias Analisadas	Questões formuladas
A. Instilar a visão do conhecimento	1. Visão acerca do conhecimento tácito	Considero minha experiência profissional e meu conhecimento acadêmico fatores decisivos para meu sucesso e o sucesso da empresa.
	2. Visão acerca do conhecimento explícito	Considero que os conhecimentos obtidos através da utilização de meios de comunicação, como <i>sites</i> e revistas especializadas, artigos científicos, livros e periódicos são fundamentais para a atualização do profissional.

		conhecimento da vantagem competitiva	A empresa possibilita condições para a criação do conhecimento, pois entende que este é um fator decisivo para conseguir vantagem competitiva frente a seus concorrentes.
B. Gerenciar conversas	1. Criação de comunidades de prática		A empresa incentiva a formação de grupos profissionais que visam o compartilhamento do conhecimento a nível empresarial.
	2. Eficiência e eficácia das reuniões		Muitas idéias e soluções de problemas nascem principalmente de reuniões promovidas sistematicamente pela empresa.
C. Mobilizar os ativistas do conhecimento	1. Função dos gestores no processo de criação e disseminação do conhecimento.		Os gestores e/ou supervisores da empresa se esforçam em estimular os demais profissionais a compartilharem seu conhecimento no ambiente empresarial.
D. Criar o contexto adequado	1. A importância da comunicação para a criação do conhecimento.		A empresa estimula seus profissionais a compartilharem continuamente as informações tanto através de meio virtual (intranet e internet) como através de encontros e reuniões profissionais.
	2. Estímulo à Cultura da Aprendizagem		1. A empresa incentiva os profissionais a buscarem informações dentro e fora da organização. 2. A empresa busca parceria com instituições, como centros de pesquisa, incubadoras e universidades visando o compartilhamento de informações com estes setores.
E. Globalizar o conhecimento local	1. Difusão do conhecimento		A empresa cria condições para que o conhecimento de seus profissionais possa ser compartilhado e difundido para toda a organização.

Fonte: Elaboração própria

As repostas fornecidas a essas questões permitiram identificar que os profissionais pesquisados percebem o conhecimento como fator fundamental para o sucesso tanto a nível profissional como a nível organizacional. Dentre as respostas analisadas, as que apresentam maiores indicadores de concordância entre os profissionais pesquisados são aquelas relacionadas às categorias visão acerca do conhecimento tácito e visão acerca do conhecimento explícito, ambas relacionadas à primeira condição capacitadora do conhecimento, Instilar a visão do conhecimento.

Nas demais categorias analisadas, observou-se que a maioria dos respondentes também sinaliza positivamente para as questões formuladas, isto é, afirmam, em sua maioria, concordarem com as referidas questões. Entretanto, quando observados os resultados estatísticos apresentados entre as questões três e dez, percebe-se um percentual de

stões propostas, observando-se que esse percentual se mostra mais elevado na questão nove que busca identificar se a empresa busca parcerias com centros de pesquisa, incubadoras e universidades, visando o compartilhamento de informações com estas instituições.

Esse resultado sugere que uma parte considerável dos profissionais pesquisados, em torno de 27%, desconhece as parcerias firmadas pela empresa com estes tipos de instituições. Levando em consideração que a pesquisa foi realizada com profissionais da área de gestão, supervisão e assistentes, esse dado pode sugerir que nem todos os profissionais atuantes na empresa encontram-se devidamente informados acerca das parcerias que a empresa possui com outras instituições.

Em outras questões, também se pode observar que, embora minoritário, há um percentual de profissionais que discorda que a empresa incentiva a formação de grupos profissionais visando o compartilhamento do conhecimento, que seus gestores e supervisores se esforçam por estimular o compartilhamento do conhecimento entre os demais profissionais, que há incentivo aos profissionais buscarem informações dentro e fora da organização e que a empresa cria condições para o compartilhamento e difusão do conhecimento na organização.

Essa realidade expressa que dentre as cinco condições capacitadoras do conhecimento analisadas, apenas a primeira, instilar a visão do conhecimento, apresentou mais de 90% dos respondentes concordando com as três questões formuladas para essa condição. As demais condições capacitadoras do conhecimento analisadas apresentam um percentual de discordância que chega a mais de 10%, e no caso da nona questão esse percentual se eleva para mais de 20% de discordância.

Outro aspecto importante a ser destacado refere-se ao fato de que 13% dos sujeitos pesquisados considera que a empresa não estimula seus profissionais a compartilharem as informações tanto através de meio virtual como através de reuniões profissionais, levando-se em conta ainda que 28,78% dos respondentes concordam parcialmente com essa afirmativa, percebe-se assim que pouco mais de 50% dos profissionais pesquisados concordam ou concordam totalmente com esta questão. Esse resultado indica que no tocante à categoria criar contexto adequado, a empresa alvo do estudo ainda possui alguns aspectos a serem melhorados, haja vista que parte de seus profissionais não consegue visualizar um espaço organizacional onde a busca pelo compartilhamento e difusão do conhecimento sejam devidamente valorizados ou mesmo estimulados.

amental lembrar que o processo de compartilhamento do conhecimento se torna eficaz quando a organização consegue de fato criar um contexto adequado para a criação e difusão do conhecimento entre seus profissionais.

A esse respeito Von Krogh et al (2001) salientam que o contexto capacitante é o fator que impulsiona a criação do conhecimento. Para esses mesmos autores, o contexto capacitante refere-se àquele que fomenta novos relacionamentos dentro das comunidades, entre as fronteiras dos grupos em todo âmbito da organização, promovendo as iniciativas necessárias à liberação do conhecimento tácito. Os autores salientam ainda que o poder de criar conhecimento é inerente não só às pessoas em si, mas à interação de cada indivíduo com os demais em determinado ambiente. Portanto, o conhecimento individual pode ser compartilhado, recriado e ampliado quando se atua em contexto mais amplo.

Conforme essa visão, a gestão do conhecimento se dá a partir do instante em que a organização consegue criar um ambiente propício à criação, difusão e compartilhamento do conhecimento entre seus membros. Esse processo não pode ocorrer de modo isolado, ou seja, não pode se dar em apenas em um dos níveis da organização, pois o incentivo à criação do conhecimento organizacional deve ocorrer em todos os níveis e direções da organização.

No caso da organização pesquisada e levando em consideração as respostas fornecidas pelos seus profissionais, o processo de compartilhamento do conhecimento ainda é percebido de forma diferenciada pelos seus profissionais, uma vez que para alguns a empresa estimula a busca e o compartilhamento do conhecimento, enquanto que para outros essa realidade não é a mesma.

Mesmo sendo uma minoria que não concorda ou não compreende que exista um contexto adequado na organização para a busca do conhecimento, isso reflete que a organização pesquisada ainda não tem conseguido trabalhar de modo consistente e amplo as práticas de gestão do conhecimento, haja vista a existência de profissionais que ainda não percebem ou mesmo não compreendem que haja esse tipo de prática na organização.

De certo modo, essa realidade aponta para uma fragilidade na capacidade da organização em conseguir disseminar em todos os seus níveis e entre todos os seus profissionais a visão da gestão do conhecimento enquanto fator chave para o desenvolvimento do potencial competitivo da organização.

Acerca deste potencial competitivo, este estudo também possibilitou a investigação do tipo de estratégia de diferenciação adotada pela organização pesquisada. De modo que o modelo teórico escolhido para a verificação deste perfil foi o de Mintzemberg (2006), o qual estabelece cinco tipos de estratégia competitivas de diferenciação, conforme quadro a seguir.

Estratégias de Diferenciação	Categorias Analisadas	Questões formuladas
C. D. A. Estratégia de Diferenciação por preço	1. Foco no preço de produtos/serviços mais competitivo	A empresa utiliza informações acerca do preço praticado pelos seus concorrentes como balizador para a definição de seus preços, pois seu diferencial está em manter um preço mais competitivo que a concorrência.
B. Estratégia de Diferenciação por Imagem	2. Foco no marketing dos produtos/serviços	A empresa busca se diferenciar de seus concorrentes essencialmente através do uso de estratégias de publicidade e propaganda.
C. Estratégia de Diferenciação por Suporte	3. Foco no suporte	O principal diferencial da empresa consiste na qualidade do suporte técnico que oferece aos clientes, priorizando os serviços de pós-venda, pois compreende que só assim é possível garantir a fidelização de seus clientes.
D. Estratégia de Diferenciação por qualidade	4. Foco na qualidade dos produtos/serviços	A empresa tem como principal foco trabalhar fundamentada em padrões rígidos de controle de qualidade de seus produtos/serviços.
E. Estratégia de Diferenciação por <i>Design</i>	5. Foco na inovação dos produtos/serviços	A empresa busca constantemente se diferenciar de seus concorrentes através das inovações constante em seus produtos/serviços e com isso consegue resultados expressivos perante seus concorrentes.

Fonte: Elaboração própria

Através da utilização do modelo teórico de Mintzemberg (2006) foi possível obter como resultados que a empresa pesquisada destaca-se na utilização de basicamente dois tipos de estratégias que são a estratégia de diferenciação por preço e estratégia de diferenciação por publicidade e propaganda.

No caso da estratégia de diferenciação por preço, percebe-se que em torno de 95% dos profissionais pesquisados considera que a empresa utiliza informações acerca do preço praticado pelos seus concorrentes como balizador para a definição de seus preços, pois seu diferencial está em manter um preço mais competitivo que a concorrência. Essa realidade pode ser constatada na medida em que se observam dados que confirmam que a empresa atualmente figura como uma das operadoras de celulares com maior número de clientes no Brasil, haja vista o fato de ser uma das que oferece preço e condições de atuação mais competitivas que seus concorrentes.

Essa realidade reflete um mercado altamente volátil, onde os clientes migram com muita facilidade para aquele competidor que conseguir oferecer com mais consistência um

necessidades dos consumidores e a um custo considerado mais competitivo que seus concorrentes.

É importante salientar que atuar num mercado onde a competitividade é balizada por diferenciais como inovação, qualidade e preço competitivo torna-se um grande desafio para os competidores no âmbito das telecomunicações, uma vez que para conseguir ampliar a vantagem competitiva torna-se fundamental apresentar vantagens nesses três aspectos.

Além da diferenciação por preço, a empresa pesquisada também apresenta em seu perfil estratégico uma forte tendência a atuar com base na estratégia de diferenciação por publicidade e propaganda. Os dados quantitativos apontam que, em sua totalidade, os sujeitos pesquisados afirmam concordar com esse tipo de estratégia adotado pela organização.

Essa realidade pode ser confirmada, quando se observa um elevado número de campanhas de publicidade da referida empresa veiculadas na mídia focando, sobretudo nas vantagens de preço oferecidas aos consumidores. Essas campanhas conseguem atrair um grande número de clientes, tendo em vista principalmente o fato de que no Brasil os serviços de telecomunicações são considerados como um dos mais caros do mundo, de modo que o competidor que conseguir atrelar ao seu serviço um custo mais competitivo consequentemente conseguirá atrair um maior número de clientes interessados em obter o serviço num valor que esteja compatível com sua realidade financeira.

É notório o fato de que a empresa alvo deste estudo, desde sua entrada no mercado de telefonia móvel, vem procurando promover uma política diferenciada de preços, já que suas promoções e vantagens se apresentam mais atrativas que aquelas dos concorrentes. Além desse fato, é importante salientar que ela foi a primeira empresa do Brasil a conseguir oferecer aos clientes um pacote composto por serviços de internet banda larga, telefonia móvel e fixa, de modo que o cliente poderia obter estes três serviços pagando uma tarifa integrada.

O fato de investir do modo consistente tanto na estratégia de diferenciação por preço como na estratégia de diferenciação por publicidade e propaganda fazem da empresa alvo deste estudo uma organização bastante competitiva, forçando seus concorrentes a desenvolverem também estratégias de competição por preço e publicidade compatíveis com as necessidades dos clientes.

Além de apresentar uma forte tendência de atuar fundamentada nas estratégias por preço e publicidade, os dados quantitativos revelam que a empresa pesquisada apresenta uma expressiva deficiência em oferecer um serviço de suporte eficiente aos seus clientes, o que pode ser nitidamente observado através do resultado apresentado na questão treze, onde mais

relembrar que o principal diferencial competitivo da empresa consiste na qualidade do suporte técnico oferecido aos clientes.

Esse dado revela um importante aspecto a ser considerado pela organização estudada, tendo em vista principalmente o fato de que seus próprios funcionários avaliam negativamente a qualidade do serviço de suporte por ela prestado. Essa realidade sugere que a empresa, apesar de ter uma forte preocupação em oferecer serviços a um preço mais competitivo, bem como em apresentar uma imagem de referência em suas campanhas de publicidade, apresenta uma considerável deficiência em harmonizar seus serviços de suporte técnico, qualidade e diferenciação de seus serviços diante de seus concorrentes. Estes dados podem ser constatados na medida em que se verificam os resultados exibidos nos gráficos, 14, 15 e 16.

Nestes resultados, observa-se respectivamente que a empresa pesquisada apresenta uma considerável deficiência em manter a qualidade de seus serviços de suporte técnico, em garantir a qualidade de seus serviços e em oferecer aos clientes um serviço que agregue conjuntamente preço competitivo, qualidade de serviços e suporte técnico eficiente.

Essas deficiências, apresentadas através da visão dos profissionais pesquisados, salientam a necessidade de mudança nesses aspectos, uma vez que garantir a eficiência em apenas alguns aspectos da organização por si só não garante a eficiência do todo. Assim, é necessário evidenciar a importância da visão sistêmica no tocante à qualidade dos processos produtivos, uma vez que garantindo a qualidade dentro de um padrão sistêmico a organização estará mais propensa a obter resultados consistentes e duradouros e, conseqüentemente, obter uma vantagem competitiva sustentável.

Acerca do caráter sustentável da vantagem competitiva, torna-se essencial estabelecer uma co-relação entre os dois elementos-chave desse estudo: gestão do conhecimento e vantagem competitiva. Para tanto, foi utilizado o modelo teórico estabelecido por Von Krogh et al (2001), fundamentado na concepção de que o conhecimento, enquanto fonte de vantagem competitiva, se encontra alinhado a basicamente dois tipos de estratégias competitivas: estratégia de sobrevivência e estratégia de avanço. O quadro a seguir propõe uma melhor visualização acerca de como os referidos elementos foram devidamente explorados neste estudo.

lo Conhecimento e Estratégia Competitivas

Tipos de Estratégias	Fatores do Conhecimento entre Estratégia Competitiva e Gestão do Conhecimento	Questões formuladas
A. Estratégia de Sobrevivência	1. Vantagem Competitiva	O foco da empresa está em criar um diferencial competitivo baseado na idéia de fazer algo que os concorrentes na atualidade não estão oferecendo aos clientes.
	2. Fontes de Vantagem competitiva	A empresa concentra toda sua atenção no sentido de fortalecer o que na atualidade representa sua principal vantagem competitiva.
	3. Papel do Conhecimento	Para a empresa, a criação de novos conhecimentos tem como principal função garantir a sua estabilidade perante os concorrentes da atualidade.
	4. Importantes Processos de Conhecimento	1. A empresa considera a capacidade de transferir conhecimento uma competência essencial a ser desenvolvida pelos seus profissionais. 2. Para a empresa, a principal função do conhecimento é garantir a melhoria contínua.
B. Estratégia de Avanço	1. Vantagem Competitiva	O foco da empresa está em criar um diferencial competitivo que lhe garanta exclusividade e que não possa ser imitado no futuro pelos seus concorrentes.
	2. Fontes de Vantagem Competitiva	A empresa concentra toda sua atenção no sentido de identificar fontes futuras de vantagem competitiva que ainda não tenham sido implementadas pelos concorrentes.
	3. Papel do Conhecimento	Para a empresa, a criação de novos conhecimentos tem como principal função a inovação constante de seus produtos/serviços e com isso a garantia de uma vantagem competitiva sustentável.
	4. Importantes Processos de Conhecimento	1. A empresa considera essencial que seus profissionais saibam criar novos conhecimentos na organização. 2. Para a empresa, a principal função do conhecimento é garantir a inovação radical de seus produtos/serviços.

Fonte: Elaboração própria

Os resultados apontam para uma forte tendência da organização em atuar buscando a estratégia de sobrevivência. Esta tendência pode ser constatada através da utilização do Teste de Homogeneidade Marginal, que demonstra a predominância de um maior índice de concordância entre os respondentes nas questões referentes à estratégia de sobrevivência.

e salientar que conforme estabelecem Von Krogh et al (2001), a estratégia de sobrevivência assegura a rentabilidade da empresa no presente, acentuando os pontos fortes e atenuando os pontos fracos da atual base de recursos e conhecimentos. O propósito desse tipo de estratégia é tirar proveito das oportunidades de negócios existentes e neutralizar as ameaças do ambiente. As estratégias de sobrevivência tentam garantir o domínio sobre o atual ambiente de negócios da empresa. Elas procuram reduzir o poder de negociação dos atuais fornecedores e clientes, baseiam-se no posicionamento bem sucedido em termos de produto-mercado, em comparação com os concorrentes, e atendem às expectativas de vários *stakeholders* (detentores de interesses) da empresa.

Já as estratégias de avanço, conforme salientam Von Krogh et al (2001), constroem a rentabilidade da empresa no futuro. Tais estratégias reforçam os pontos fortes e tentam eliminar os pontos fracos na futura base de recursos e conhecimentos da empresa. O propósito delas é tirar proveito de futuras oportunidades e neutralizar os efeitos de futuras ameaças no ambiente de negócios. Os referidos autores salientam que as estratégias de avanço são típicas de setores emergentes, como tecnologia da informação, serviços financeiros e telecomunicações.

Embora a empresa alvo deste estudo atue no segmento das telecomunicações, os dados quantitativos revelam a tendência da referida organização em atuar com base na perspectiva de sobrevivência, o que, de certo modo, se mostra contrário à concepção apresentada anteriormente.

A tendência de atuar com base na perspectiva de sobrevivência indica que a organização alvo deste estudo se mostra mais propensa a estabelecer suas bases competitivas no contexto presente, do que em buscar alternativas de ampliar seu potencial competitivo no longo prazo, ou ainda de desenvolver vantagens competitivas que lhes garantam uma posição proeminente no futuro. Assim, é possível concluir que seu foco está em observar as fragilidades da concorrência e trabalhar na perspectiva de obter vantagem competitiva em cima delas, tomando como referência essencialmente o contexto atual em que operam ela e seus competidores.

Logo, pode-se chegar à conclusão de que, a empresa pesquisada atua na perspectiva de utilizar seu conhecimento como diferencial competitivo no sentido de ampliar suas estratégias de diferenciação por preço e publicidade, bem como gerar vantagem diante de seus concorrentes no curto e médio. Evidenciando a política de curto prazo na medida em que se



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

sobrevivência.

em trabalhar fundamentada na perspectiva estratégica de

Ao término de cada capítulo deste trabalho busca-se apresentar as considerações finais, cuja principal função é sintetizar as principais ideias abordadas, bem como fazer um apanhado geral dos conteúdos elencados ao longo do capítulo. A escolha desta metodologia permitiu evidenciar com maior precisão e assertividade a análise dos conteúdos abordados. Este capítulo tem como finalidade apresentar um resumo em torno dos principais aspectos abordados neste estudo.

5.1 Conclusões

O objetivo central deste estudo foi verificar o alinhamento entre a gestão do conhecimento e a estratégia competitiva numa empresa de Telecomunicações vinculada ao Porto Digital da cidade do Recife-PE. Para a consecução deste estudo, foram adotadas três etapas, de modo que a primeira refere-se à elaboração da revisão bibliográfica, a segunda relaciona-se à pesquisa de campo e a última corresponde à análise dos resultados da pesquisa. Na medida em que estas etapas eram cumpridas, o objetivo geral tornava-se mais evidente e, sobretudo passível de ser alcançado.

O eixo temático deste estudo apresenta-se dividido em seis partes que abordam acerca da gestão do conhecimento, da estratégia competitiva, do alinhamento entre ambos os temas e por último propõe considerações em torno da importância das telecomunicações enquanto suporte às organizações do conhecimento. Inicialmente propõe-se uma reflexão em torno do processo de transição que ocorre entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento, evidenciando-se o fato de que nesta nova configuração social, as organizações encontram-se pautadas no conhecimento enquanto diferencial competitivo entre os competidores.

Após essa reflexão, é traçado um perfil em torno de como se comportam e funcionam as organizações do conhecimento, partindo da visão de diversos autores e propondo uma discussão a partir das concepções teóricas por eles apresentadas. Evidencia-se principalmente o fato de que essas organizações têm como princípio básico uma cultura orientada para o conhecimento e que este funciona como elemento impulsionador do sucesso competitivo da organização em seu ambiente de mercado.

Em seguida, são apresentados doze modelos teóricos em torno da gestão do conhecimento, onde o conceito do conhecimento organizacional é abordado através da concepção de vários prismas e tratado de forma específica mediante a ótica de cada

e esses modelos teóricos, a proposta de Von Krogh et al (2001) como sendo aquela que melhor atende aos objetivos propostos neste estudo. Em seguida, são apresentados cinco modelos teóricos relativos à estratégia de diferenciação, onde se destaca a concepção defendida por Mintzberg (2006), o qual define cinco tipos de estratégias competitivas de diferenciação, as quais também servem de aporte teórico para este estudo.

Após a apresentação das concepções teóricas em torno da gestão do conhecimento e da estratégia competitiva, é proposta uma correlação entre ambas e, para tanto ressalta-se a concepção teórica defendida por Von Krogh et al (2001), a qual estabelece como paradigma um modelo teórico fundamentado em basicamente dois tipos de estratégias competitivas: sobrevivência e avanço, evidenciando a relação do conhecimento com ambas as posturas estratégicas. Ao final do capítulo dois, é apresentado um breve recorte em torno da realidade da importância das telecomunicações quanto suporte às organizações do conhecimento, buscando com isso contextualizar o ambiente de mercado dessas empresas, bem como sedimentar a compreensão em torno de sua realidade competitiva.

A escolha dos modelos teóricos deste estudo, um relacionado à gestão do conhecimento, um voltado à estratégia competitiva e outro que buscando o alinhamento entre ambos, possibilitou o alcance dos objetivos deste trabalho, de modo que a partir deles torna-se possível verificar de modo mais preciso os tipos de práticas de gestão do conhecimento adotados pela organização, os tipos de estratégias competitivas de diferenciação e consequentemente seu perfil estratégico aliado aos processos de gestão do conhecimento.

Para a realização deste trabalho, escolheu-se uma empresa atuante no âmbito das telecomunicações, tendo como principal critério a acessibilidade de aplicação do método de coleta, o envolvimento e disponibilidade dos profissionais pesquisados, fatores que favoreceram a realização deste estudo, bem como o alcance dos resultados propostos.

Deste modo, foi possível identificar, através do modelo de gestão do conhecimento escolhido, que a empresa pesquisada consegue trabalhar focada na ideia de criar, gerenciar, manter e disseminar seu conhecimento, o que pode ser observado através da análise das cinco práticas de gestão do conhecimento fundamentadas no modelo teórico de Von Krogh et al (2001).

Apesar de se observar que a empresa trabalha fundamentada nas cinco condições capacitadoras do conhecimento propostas pelos referidos autores, é possível destacar uma dessas condições como sendo aquela em que se apresenta maior índice de concordância entre

é a primeira condição analisada: instilar a visão do conhecimento.

Para a análise dessa condição foram estabelecidas suas três dimensões (visão do conhecimento tácito, visão do conhecimento explícito e visão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva), de modo que em todas elas percebeu-se mais de 90% de concordância dos respondentes, o que indica que para os profissionais pesquisados o conhecimento representa um importante ativo a ser gerenciado e, sobretudo valorizado no ambiente organizacional.

Contudo, apesar de se observar uma forte tendência da empresa trabalhar fundamentada nas condições capacitadoras propostas, observa-se que em algumas das dimensões analisadas, a organização pesquisada ainda encontra dificuldade em aprimorar algumas de suas práticas de gestão do conhecimento. O que pode ser observado quando se analisam as outras quatro dimensões: gerenciar conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local.

Apesar da empresa apresentar maioria de concordância nessas quatro dimensões, percebe-se um percentual considerável de profissionais que discorda das alternativas a elas relacionadas, o que leva a crer que a organização pesquisada ainda precisa vencer algumas dificuldades no sentido de conseguir implementar de modo assertivo as condições capacitadoras do conhecimento em sua realidade.

Além da identificação das práticas de gestão do conhecimento, também foi possível destacar, à luz da concepção teórica de Mintzberg (2006), os principais tipos de estratégias competitivas de diferenciação adotadas pela organização pesquisada, destacando-se nesse particular as estratégias de diferenciação por preço e a estratégia de diferenciação por imagem como sendo o foco estratégico por ela escolhido. Tendo em vista seu investimento intensivo em promover preços mais competitivos que os concorrentes e angariar uma maior participação de mercado, bem como em evidenciar sua marca e serviços através de campanhas de publicidade atrativas capazes de incentivar os consumidores a aderirem a seus planos e serviços. Essa realidade ficou bastante evidente através dos resultados quantitativos proveniente das respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa.

Contudo, observa-se com bastante nitidez através dos dados estatísticos que a organização pesquisada ainda enfrenta muitas dificuldades no que se refere a garantir um padrão de qualidade e eficiência em seus serviços de suporte técnico. Além disso, observa-se que a empresa precisa aprimorar o padrão de qualidade dos serviços oferecidos, bem como garantir que haja um processo de inovação constante de seus serviços, tendo em vista o fato

a inovação constante passa a ser um imperativo de

sobrevivência.

Quanto ao alinhamento entre gestão do conhecimento e estratégia competitiva, foi possível observar que organização estudada atua com base na perspectiva estratégica de sobrevivência. Esse fator indica que a empresa pesquisada se movimenta mais no sentido de utilizar seu conhecimento como forma de promover a vantagem competitiva no presente, ou seja, pensando mais na sua realidade atual, do que em criar situações estratégicas que lhes garantam vantagem competitiva no longo prazo.

Levando em conta os resultados e análise contida neste estudo, torna-se possível concluir que seus resultados foram devidamente atingidos, tanto no que se refere ao atendimento do objetivo geral quanto dos objetivos específicos estabelecidos no capítulo inicial deste trabalho. A consecução desses objetivos pode ser evidenciada ao longo do desenvolvimento deste trabalho, conforme demonstra o quadro a seguir.

Quadro 15: Consecução dos Objetivos Geral e Específicos

NATUREZA DO OBJETIVO	DESCRIÇÃO	ORDEM DE INSERÇÃO NO TRABALHO
Objetivo geral	Verificar o alinhamento entre a gestão do conhecimento e a estratégia competitiva numa empresa de Telecomunicações	Capítulo 4
Objetivos específicos	Verificar as práticas de gestão do conhecimento adotadas pela empresa pesquisada	Capítulo 2, Capítulo 4 ã subtópico 4.3
	Identificar o tipo de estratégia competitiva adotado pela empresa	Capítulo 2, Capítulo 4 ã subtópico 4.4
	Investigar o perfil estratégico da empresa pesquisada aliado aos aspectos de gestão do conhecimento	Capítulo 2, Capítulo 4 ã subtópico 4.5 e 4.6

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise dos objetivos alcançados, bem como da interpretação referente aos resultados obtidos torna-se possível estabelecer que a empresa pesquisada atribui um papel fundamental ao conhecimento, enquanto fonte da vantagem competitiva. Para tanto, busca trabalhar fundamentada em ações que incentivam a aquisição, criação, gerenciamento, disseminação e, sobretudo globalização do conhecimento em seu ambiente organizacional. Uma vez que seus profissionais compreendem com assertividade a importância desse elemento e seu perfeito gerenciamento para o sucesso da organização como um todo.

organização pesquisada atua fundamentada nas cinco condições capacitadoras do conhecimento propostas por Von Krogh et al (2001) com ênfase na primeira (Instilar a visão do Conhecimento), que as estratégias competitivas de diferenciação propostas por Mintzberg (2006) apontam para estratégia de preço e imagem e que em seu perfil estratégico fundamenta-se na estratégia de sobrevivência, este estudo também possibilitou a compreensão de que a empresa pesquisada busca trabalhar de forma consciente e estimuladora a gestão do conhecimento junto aos seus profissionais.

Assim, conclui-se que a gestão do conhecimento é matéria de fundamental importância para empresa pesquisada e que o seu comportamento estratégico é fruto de um processo constante e intensivo onde o conhecimento figura como fator chave de sucesso na busca pela vantagem competitiva.

5.2 Sugestões para novas pesquisas

Considera-se que os resultados obtidos através deste estudo representam a base para a realização de novas pesquisas, na medida em que eles fomentam o surgimento de outros questionamentos, bem como abrem espaço para o alargamento das discussões em torno da temática proposta. Com base nisso, são apresentadas a seguir algumas proposições para trabalhos futuros:

- Realizar um estudo comparativo com outras unidades da referida empresa;
- Realizar um estudo comparativo entre a empresa pesquisada e outras empresas do mesmo setor;
- Elaborar um plano de ação que sirva de base para a implementação de ações incentivadoras das práticas de gestão do conhecimento para a referida empresa, tomando como base o diagnóstico de suas principais necessidades;
- Verificar a concepção de gestão do conhecimento com outros *stakeholders* envolvidos diretamente com a organização, a exemplo de parceiros, acionistas, fornecedores e clientes.
- Propor a criação de um modelo que avalie o alinhamento entre gestão do conhecimento e estratégia competitiva e que seja aplicável a qualquer tipo de organização.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

anteriores, bem como com base nos resultados deste trabalho espera-se conseguir estimular outros estudiosos e pesquisadores no sentido de ampliar as reflexões em torno do tema em estudo e com isso dar continuidade à temática aqui explorada.

AAKER, D. **Strategic marketing management**. New York: John Wiley Sons, 1992.

AGRESTI A. **Categorical Data Analysis**. (2nd Ed). New York: John Wiley & Sons, 2002

ALBERTIN, A.L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.3, p.42-50, São Paulo, Jul/Set, 2001.

ALBRECHT, K. **Um modelo de inteligência organizacional**. HSM Management 44, maio-junho. p. 30-35. 2004. Disponível em < http://www.consultoriadomestica.com.br/cgi-bin/curso/m02/a04/m02a04t03_inteligencia_organizacional.pdf > Acesso em: 14/08/2010

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese de Doutorado em Ciência da Informação ã PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte. Disponível em < http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/EARM-6ZGNE6/1/doutorado___rivad_via_correa_drummond_alvarenga_netto.pdf > Acesso em 02/06/2010. Acesso em: 15/05/2010

_____. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo, São Paulo: Saraiva, 2008.

ANDRADE, E. P; SANTIAGO, A. C. **Mapeamento do Conhecimento: localizando as fontes de riquezas de uma organização**. Disponível em < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR82_0493.pdf > Acesso em: 19/09/2010.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

_____, H. I. e McDONNELL E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993

ANGELONE, M. T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ARAÚJO, I. L. **Introdução à filosofia da ciência**. 3ed. Curitiba: UFPR, 2003.

ARGYRIS, C. **Integração do Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1999.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River, NJ, EUA: Prentice Hall, 2002

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2000.

BATALHA, M. O. **Introdução à Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

isa qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis:

vozes, 2002.

BEAL, A. **Gestão Estratégica da Informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BEAL, R. M.; YASAI-ARDEKANI, M. **Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies**. Journal of Management, v.26, n. 4, 2000.

BENZ, K. H. **Alinhamento estratégico entre as políticas de segurança da informação e as estratégias e práticas adotadas na TI: estudos de caso em instituições financeiras**. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008. (Dissertação de Mestrado).

BHARADWAJ, S. G., VARADARAJAN, P. R. & FAHY, J. **Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions**. Journal of Marketing, v. 57, OCT 1993, p. 83-99.

BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação**. Revista de Administração Contemporânea, v.7, n.3, 2003.

BUENO, G. S.; BENEVIDES, M.V.S.; ALBIERO, M.B.; VAZ, S.R. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.89-102, jan./jun. 2004. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n1/rev_fae_v7_n1_07_giogiova.pdf> Acesso em: 28/08/2010.

BUITRAGO, D. Y., CASTRILLÓN, M. A. **La gestión del conocimiento** / Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2006. 109 p.ñ (Administración. Serie Documentos, Borradores de Investigación; 29) Disponível em<<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1207/1/BI%2029.pdf>> Acesso em: 30/09/2010

CARNEIRO, J et al. Porter Revisado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 7-30, set. /dez. 1997.

CARVALHO, I. M. Estratégias para Implantação da Gestão do Conhecimento In: **Gestão do Conhecimento no Brasil** ã casos, experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

CARVALHO, M. M. et al. **Empresa de base tecnológica brasileira: características distintas**. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 20, 1998, Anais. São Paulo: [s.n], 1998

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de Empresa na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

_____, C. W. **The Knowing Organization: how organizations use information for construct meaning, creat knowledge and make decision.** New York: Oxford Press, 1998.

CHUNG, S.H. et al. An Empirical study of the relationships between IT infrastructure flexibility, mass customization, and business performance. **The Database for Advances in Information Systems.** Summer 2005, Vol 36, Nº 3.

CHURCHILL, G. A.; PETERS, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000

CIBORRA, C. *De profundis?* Deconstructing the concept of strategic alignment. Scandinavian. **Journal of Information Systems**, v.9, n. 1, 1997, p.67-82.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** uma guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOKE, P.; WILLS, D. Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance thought innovation Programmes, In: **Small Business Economics**, 2007. p. 219-234.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, F. **Métodos de pesquisa em administração.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CÔRTEZ, M. R. et al. **Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente.** São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, 2005

COMUNICADOS DO IPEA. **Desafios e Oportunidades do Setor de Telecomunicações no Brasil**, Disponível em <
http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/100607_comunicaipea_57.pdf> Acesso em 27/08/2011.

COUTINHO; L.; FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Campinas: Papirus, 1995.

CRAIDE, S. **Agência Brasil** . Disponível em <http://tecnologia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2011/05/04/anatel-vai-fazer-pesquisa-para-avaliar-servicos-de-telecomunicacoes-do-pais.jhtm>. Acesso em: 28/11/2011.

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano.** São Paulo: Atlas, 1994.

CRUZ, T. **Gerência do Conhecimento.** São Paulo: Cobra, 2002.

informação: a fragmentação dos monopólios e a monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais. Rio de Janeiro: Contraponto, 2002.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 1999.

DAVENPORT, T e PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Vencendo com as melhores idéias** ã Como fazer as grandes idéias acontecer. São Paulo: Campus, 2003.

_____, T.; THOMAS, R. J. CANTRELL, S. **The mysterious art em science of knowledge-worker performance.** Mit Sloan Management Review, Cambridge, v. 44, n.1, p. 22-30, Fall 2002.

DIAS, F. N, **Sistemas de Comunicação, de Conhecimento e de Cultura, um Olhar Sociológico,** Lisboa, Instituto Piaget, 2001. Disponível em <http://www.sociuslogia.com/artigos/A_Organizacao_do_Conhecimento.pdf> Acesso em: 01/08/2010.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

_____, P. **Desafios gerencias para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

_____, P. **Sociedade pós-capitalista.** 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EDVINSSON, L. & MALONE, M. S. **Capital Intelectual:** descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

EISENHARDT, K. Bulding theories form case estudy research. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (org.) **Longitudinal field research methods:** studying processes of organization change Thousand Oaks: Sage, 1995.

FAHEY, L. e DECLERCK, R. P., HAYES Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** Trad. Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1990.

FAHEY, L. **Strategic Management:** Today's Most Important Business Challenge. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. The Portable MBA in Strategy. New York, John Wiley & Sons, 1994.

FEITOSA, M. J. S. et al **Alinhamento estratégico entre estratégia competitiva e ambiente:um estudo de caso em uma indústria de biscoitos.** Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos10/471_Feitasa,%20et%20al%20-%20VII%20SEGeT.pdf> Acesso em 15/12/2010.

o Conhecimento In: **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**, as estratégias competitivas da sociedade pós industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIALHO, F. A. P. et al. Sociedade Pós Industrial In: **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**, as estratégias competitivas da sociedade pós industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLEURY, M. T. L. & OLIVEIRA Jr. M, M. **Gestão Estratégica do Conhecimento ã integrando aprendizagem, conhecimentos e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FOTA, C. S. et al. **Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional Nonaka e Takeuchi**. Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos ã UFRJ. Núcleo de Pesquisas em Ciências da Engenharia. Disponível em
<http://portal.portaltwservices.com.br/portal/page/portal/PortalTWServices/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Artigos%20Publicados/ListaArtigosPublicados/PDF_Artigo_Teoria_Nonaka_Takeuchi.pdf> Acesso em: 05/08/2010.

FRANCO, E. M. **Gestão do Conhecimento na Construção Civil: uma aplicação dos mapas cognitivos na concepção ergonômica da tarefa de gerenciamento dos canteiros de obras**. Florianópolis, 2001. 250p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) ã Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.
Freeman, C. e SOETE, L. **The Economics os Industrial Innovation**. 3 ed. The Mit Press, 1997.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The Economics of Industrial Innovation**. 3 ed. The Mit Press, 1997.

GARVIN, D. A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review. Vol. 71 Issue 4, p. 78-91. Jul/Aug 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.

GRANT, R. M. **Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration**. Organization Science. v.7, n.4, p. 375-387, 1996

GUILTINAN, J.P. & GUNDLACH, G.T. **Aggressive and predatory pricing: a framework for analysis**. *Journal of Marketing*, v. 60, n.3, p. 87-102, 2006.

HEISIG, P.; MERTINS, K.; VORBECK, J. **Knowledge Management: Concepts and Best Practices**. Nova York: Springer-Verlag, 2003.

HITT, M. A; HOSKISSON, R E. 3ª. Ed. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

HOOLEY, G; SAUNDERS, John, PIERCY, N. F.. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

Sistemas de Informação: Um Panorama da Pesquisa Científica entre 1990 e 2005. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 24-35, Jan/Mar. 2005.

JAHNKE, I. **Dynamics of social roles in a knowledge management community.** Vol 26. 2010, p. 533-546.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KAYE, Steve. **Guia de Bolso do Gerente: Reuniões Produtivas.** Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2002.

KEIL, I. M. **Do capitalismo industrial ao pós-industrial:** reflexões sobre trabalho e educação. Revista Educação Unisinos, volume 11, abril 2007.

KETCHEN, D. J.: **An interview with Raymond E. Miles and Charles C. Snow.** Academy of Management Executive, Vol. 17, No. 4, 2003

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, P. **Administração de Marketing.** 10 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things.** Harvard Business Review, March- April, 1997.

LAPA, E. **Gestão do conteúdo como apoio à Gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAUDON, K. C; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informações Gerenciais.** 9 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LEMOES, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (orgs.) **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência:** o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora, 34, 1993.

LIMA, J. B. **Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Paraná. **Anais...** Foz do Iguaçu: 1999.

ing de Serviços ã pessoas, tecnologias e resultados. São

Paulo. Pearson Prentice Hall, 2000.

LUFTAM, J. N. **Managing the information technology resource**: leadership in the information age, Prentice Hall, 2004.

MAES, R. et al. **Redefining Business ã IT Alignment through a Unified Framework**. Universiteit van Amsterdam, White Paper, 19f, May 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTENS, C. D. P. **A Tecnologia da Informação (TI) em Pequenas Empresas Industriais do Vale do Taquaris/RS**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Obtido em<http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/orientacao/mestrado/defesa/pdf/30_dissemtacao_dai.pdf> Acesso em 25/01/2011

MARTINS, G. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B. da; GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEARS, P. **How to stop talking about, and begin progress toward total quality management**. In: Business Horizons. V.36 Greenwich, 2008. P57-65.

MEIRELLES, F.S. **Informática novas aplicações com microcomputadores**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1994.

MENDES, S. P. **Gestão do Conhecimento Individual**. Florianópolis: VisualBooks, 2005.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**, New York, McGraw-Hill. 1978.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo, Rio de Janeiro, Hucitec/Abrasco, 1991.

MINTZBERG, H. Generic strategies : toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). **Advances in strategic management**. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v.5. p.1-67.

_____, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORESI, E. A. D. **Inteligência organizacional: um referencial integrado**. Ci. Inf., Brasília, v. 30, n. 2, p. 35, maio/ago. 2001

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORONE, J. **Winning in high tech markets**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

MORRIS, M. H.; MORRIS, G. **Política de Preços em um Mercado Competitivo e Inflacionado**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MUKAY, T. et al. **Parcerias público privadas**. Rio Grande do Sul: Forense Universitária. 2006

MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente**. São Paulo: Nobel, 1996.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração** ã FEA ã USP. São Paulo, v.1, n. 3. 1996.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, C. S. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa**. São Paulo: LTr, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. 6 ed. Atlas: São Paulo, 2009.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática**. 12 ed. Campinas: Papirus, 2006.

PALADINI, E. P. **Gestão Estratégica da Qualidade** ã princípios, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2008.

PALADINI, E. P. Perspectiva Estratégica da Qualidade In: CARVALHO, M. M. & PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade** ã teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PAPADIOUK, S.; YOUNES, Stephan Duailibi. **A importância da gestão do conhecimento para inovação tecnológica empresarial**. Obtido em <
http://www.fundacaounimed.org.br/site/uploaded_files/Artigo%20Stephan.pdf> Acesso em 15/07/2011.

PINHO, M. et al. **Empresas de base tecnológica**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos. FUNDUNESP/FINEP/DPP, Relatório de Pesquisa, 2005. Obtido em <
http://www.merit.unu.edu/MEIDE/papers/2009/1233915012_DS.pdf> Acesso em 26/01/2011

ês tempos. Revista Ciência e Cultura, Volume 4, 2006.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. M. **Estratégia ã A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.

_____. M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. M. **Competitive advantage.** New York, The Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, p. 70-91, 1990.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico.** In: XXX EnANPAD,. Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, 2006.

PROBST, G. J. B.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Managing Knowledge: Building Blocksfor Success.** Nova York: John Wiley & Sons, 1999.

PRUSAK, L.; COHEN, D. **How to invest in social capital.** Harvard Business Review, v. 79, n. 6, junho, 2006. p. 86-93.

RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RASTOGI, P. N. **Knowledge Management and Intellectual Capital - The new virtuous reality of competitiveness,** Human Systems Management. 2000.

RESENDE, D. A.; ABREU, A. **Alinhamento do planejamento estratégico** Management Decision, v.44, n.9, 2006.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROCKART, John F. **Chief executives define their own data needs,** Harvard Business Review, March- April, 1979.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Qualitmark: Petrobrás, 2002.

ROSSATO, M. A. **Gestão do Conhecimento: A busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

ROSSATO, M.A.; CAVALCANTI, M. **Modelo Estratégico de Gestão do Conhecimento e sua implantação prática no Departamento de Informática da Eletrobrás**

RUMMELT, R. P. **Questões Fundamentais de Estratégia** ã Volume II. São Paulo: Bertrand, 1980.

_____, R. P. **Towards a strategic theory of the firm**. Englewood Cliffs, NY, EUA: Prentice Hall, 1984.

SACCOL, A. Z.; BRODBECK, A. F. **Alinhamento Estratégico: Análise Contextual-Reflexiva dos Principais Modelos**. In: Congresso Anual de Tecnologia da Informação FGV-EAESP, 2004. São Paulo. Anais Eletrônicos. São Paulo: CATI, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. Madri: Mcgraw-Hill, 2006.

SANTOS, R. N. M. **Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento**. Perspect. Cienc. Inf., Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 205-215, jul./dez. 2000.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de preço: a arte do negócio**. São Paulo: McGrawHill, 1995.

SCHERPEREEL, C.M. **Alignment: the duality of decision problems. interrogating strategy**. European Management Review, v. 1, n. 1, 2004.

SCHULTZE, U.; STABELL, C. **Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research**. Journal of Management Studies, v. 41, n. 4, June 2004.

SCHUSTER, C. E.; SILVA FILHO, C.F., CALIL, J. F. Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento. In: SILVA FILHO, C. F.; SILVA, L.F. **Tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento**, São Paulo: Alínea, 2005.

SHCMITT, L.; MAÇADA, A. C. G. **Competitividade e Estratégia**. Disponível em <<http://www.ea.ufrgs.br/professores/acgmacada/PUBS/COMPET.PDF>> Acesso em: 05/10/2010.

SHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova cultural, 1985.

SEMLER, Steven W. **Systematic agreement: a theory of organizational alignment**. Human Resource Development Quarterly. v. 8, n. 1, Spring, 1997.

SENGE, P. **Quinta Disciplina**. Rio de Janeiro: Best-Seller, 2009.

SILVA, A.L. **A dinâmica da difusão da tecnologia da informação: um estudo comparativo em cooperativas**. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras ã MG, 2003.

SILVA, J. F. da; COSTA, L. S. de V. **As Tipologias estratégicas realmente existem?** In: XXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2002: Salvador). Anais Eletrônicos. Salvador: ANPAD, 2002.

nhamento estratégico entre negócios e tecnologia da informação em empresas de software do Porto Digital: um prisma de divergentes facetas. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco/PE, 2009.

SILVA FILHO, C. F.; SILVA, L. F. Da Aprendizagem à Gestão do Conhecimento In: **Tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Alínea, 2005.

SILVEIRA NETO, Fernando Henrique. **Outra Reunião? Teoria e Prática para a Realização de Reuniões Eficazes.** 4a. ed., Rio de Janeiro: COP, 1994.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2010.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. **Strategy, distinctive competence, and organizational performance.** Administrative Science Quarterly, v. 25, 1980.

SORDI, J. O. **Administração da Informação** ã fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2008.

STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem:** relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STEPANOVICH P.L.; MUELLER, J. D. **Mapping strategic consensus.** Journal of Business and Management. vol. 8, n.2, Spring 2002.

STEVENS, Robert et al. **Planejamento de marketing:** guia de processos e aplicações práticas. São Paulo: Makron Books, 2001.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANNENBAUM, S. I.; ALLIGER, G. M. **Knowledge Management:** Clarifying the Key Issues. Massachusetts: **The International Association for Human Resource Information,** 2000.

TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.** Tese (Engenharia de Produção), Escola Politécnica, USP, São Paulo, 1999.

_____, J. C. **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial. São Paulo: Editora, 2000.

_____, J. C. **Gestão do conhecimento e e-learning na prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____, J. C. **Definindo gestão do conhecimento.** Disponível em www.terraforum.com.br>. Acesso em 25. jun. 2010.

nento do conhecimento. Biblioteca Terra Fórum,

Disponível em

<<http://www.terraforum.com.br/biblioteca/Documents/libdoc00000125v002Poder%20e%20Compartilhamento%20de%20Conhecimento-T.pdf>> Acesso em: 06/07/2011

TEJEDOR; AGUIRRE. **Análisis y diseño de um proyecto de gestión Del conocimiento em uma PYME Del sector têxtil**. Espanha, 1999. Disponível em

<[HTTP://bibliotecninca.upc.es/PFC/arxiu/migratus/36118-1.pdf](http://bibliotecninca.upc.es/PFC/arxiu/migratus/36118-1.pdf). >Acesso em: 28/09/2010

TETHER, B. S. **Growth diversity amongst innovative and technology-based new and small firms: an interpretation**. New Technology, Work and Employment, v. 12, n. 2, 1997

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação** ã A economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TJADEN, G. S. Measuring the information age business. In: **Technology Analysis & Strategic Management**, 1996. **Anais**, v.8, n.3.

TOMAÉL, M.I. **Redes sociais, conhecimento e inovação localizada**. Inf., Londrina, v. 12, n. esp., 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUOMI, I. **Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory**. *Journal of Management Information Systems*, v. 16, n. 3, p. 103-117, Winter 1999. Disponível em:

<http://www.meaningprocessing.com/personalPages/tuomi/articles/DataIsMore.pdf>> Acesso em: 24/08/2010

TURBAN, E; RAINER Jr., R. K.; PORTER, R. **Administração de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

UGARTE, D. **El poder de las redes**. Manual ilustrado para personas, colectivos y empresas abocados al ciberactivismo. Disponível em: <http://www.deugarte.com/manual-ilustrado-para-ciberactivistas>. Acesso em: 05/06/ 2011.

VACCARO, A.; PARENTE, R.; VELOSO, F.M. **Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance**. *Science Direct*. V. 77, 2010, p. 1076 -1089

VAHEDI, M. F., IRANI, N. H. A. I. **Information technology (IT) for knowledge management** IN: *Procedia Computer Science* 3 (2011) 444-448

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C. **Exploring the concept of fit in Strategic management**. *Academy of Management Review*, v.9, n.3, 1999

DN, J. C. Plataformas de negócio para o século XXI. In: DAVENPORT, T. A.; MARCHAND, D. A.; DICSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VON KROGH, G. ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder de inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WALTON, R. E. **Tecnologia de Informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

WEILL, P; BROADBENT, M. Competindo com a infra-estrutura de TI. In: DAVENPORT, T. MARCHAND, D. A.; DICSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning, and identity**. Cambridge University Press, New York, 1998

WETHERBE, J. C. et al. **Tecnologia da Informação para Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

WIIG, K. M. **People-focused knowledge management: how effective decision making leads do corporate success**. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. Disponível em <
<http://freeit.free.fr/Project%20Management/Butterworth.Heinemann.People.Focused.Knowledge.Management.How.Effective.Decision.Making.Leads.to.Corpora.pdf>> Acesso em: 29/08/2010.

WIKSTROM, S.; NORMANN, R. **Knowledge Management**. Information Research, v. 8, n1, oct, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2010.

Xu, J. et al. **Fostering continuous innovation in design with an integrated knowledge management approach**. In: Computers in Industry, vol. 62, 2011. p 423-436

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YEH, Y.; HUANG, L.; YEH, Y. **Knowledge management in blended learning: Effects on professional development in creativity instruction**. In: Computers & Education, vol. 56, 2011. p. 146-156

ZAHRA, S. A.; PEARCE II, J. A. **Research evidence on the Miles-Snow Typology**. **Journal of Management**, vol. 16, No 4, 1990.

APENDICE 1 – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Prezado (a) Funcionário (a),

Com a finalidade de desenvolver uma pesquisa acadêmica em torno da temática Gestão do Conhecimento e Estratégia Competitiva, objeto de estudo de dissertação do Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, solicito sua colaboração no sentido de responder com sinceridade o questionário abaixo. **Será garantido total sigilo de todas as informações prestadas e os dados serão analisados de forma agregada, assegurando-se a não identificação da empresa e dos respondentes.** Na certeza de sua valiosa colaboração, agradecemos com estima e apreço.

Débora Barbosa Guedes de Oliveira Vilaça
Mestranda do Programa de Pós Graduação em
Engenharia da Produção da UFPB

Parte I – Perfil Sócio-demográfico

1. Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Faixa etária:

☐ até 20 anos

☐ de 41 a 50 anos

☐ de 21 a 30 anos

☐ acima de 50 anos

☐ de 31 a 40 anos

3. Escolaridade

☐ Alfabetizado

☐ Superior incompleto

☐ Ensino fundamental

☐ Superior completo

☐ Ensino médio

☐ Pós-graduado

4. Tempo de Trabalho na empresa

☐ de 6 a 12 meses

☐ de 36 a 48 meses

☐ de 12 a 24 meses

☐ acima de 48 meses

☐ de 24 a 36 meses

Parte II – Questionário sobre objeto de estudo

Ao responder as questões considere a escala abaixo de [(1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente). Escolha em cada escala, a lacuna que corresponde à alternativa que melhor reflita sua opinião, assinalando **X** no número que, na sua opinião, melhor corresponde à realidade da empresa.

1- Discordo totalmente	2 – Discordo	3 – Concordo parcialmente	4- Concordo	5 – Concordo totalmente
------------------------	--------------	---------------------------	-------------	-------------------------

Perguntas	1	2	3	4	5
Considero minha experiência profissional e meu conhecimento acadêmico fatores decisivos para meu sucesso e o sucesso da empresa.					
Considero que os conhecimentos obtidos através da utilização de meios de comunicação, como sites e revistas especializadas, artigos científicos, livros e periódicos são fundamentais para a atualização do profissional.					
A empresa possibilita condições para a criação do conhecimento, pois entende que este é um fator decisivo para conseguir vantagem competitiva frente a seus concorrentes.					
A empresa incentiva a formação de grupos profissionais que visam o compartilhamento do conhecimento a nível empresarial.					
Muitas idéias e soluções de problemas nascem principalmente de reuniões promovidas sistematicamente pela empresa.					
Os gestores e/ou supervisores da empresa se esforçam em estimular os demais profissionais a compartilharem seu conhecimento no ambiente empresarial.					
A empresa estimula seus profissionais a compartilharem continuamente as informações tanto através de meio virtual (intranet e internet) como através de encontros e reuniões profissionais.					
A empresa incentiva os profissionais a buscarem informações dentro e fora da organização.					
A empresa busca parceria com instituições, como centros de pesquisa, incubadoras e universidades visando o compartilhamento de informações com estes setores.					
A empresa cria condições para que o conhecimento de seus profissionais possa ser compartilhado e difundido para toda a organização.					

Estratégia Competitiva

Perguntas	1	2	3	4	5
A empresa utiliza informações acerca do preço praticado pelos seus concorrentes como balizador para a definição de seus preços, pois seu diferencial está em manter um preço mais competitivo que a concorrência.					
A empresa busca se diferenciar de seus concorrentes essencialmente através do uso de estratégias de publicidade e propaganda.					
O principal diferencial da empresa consiste na qualidade do suporte técnico que oferece aos clientes, priorizando os serviços de pós-venda, pois compreende que só assim é possível garantir a fidelização de seus clientes.					
A empresa tem como principal foco trabalhar fundamentada em padrões rígidos de controle de qualidade de seus produtos/serviços.					
A empresa busca constantemente se diferenciar de seus concorrentes através das inovações constante em seus produtos/serviços e com isso consegue resultados expressivos perante seus concorrentes.					

Correlação entre Gestão do conhecimento Estratégia Competitivas

Perguntas	1	2	3	4	5
O foco da empresa está em criar um diferencial competitivo baseado na idéia de fazer algo que os concorrentes na atualidade não estão oferecendo aos clientes.					
A empresa concentra toda sua atenção no sentido de fortalecer o que na atualidade representa sua principal vantagem competitiva.					
Para a empresa, a criação de novos conhecimentos tem como principal função garantir a sua estabilidade perante os concorrentes da atualidade.					
A empresa considera a capacidade de transferir conhecimento uma competência essencial a ser desenvolvida pelos seus profissionais.					

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	nhecimento e garantir a melhoria contínua.					
	O foco da empresa está em criar um diferencial competitivo que lhe garanta exclusividade e que não possa ser imitado no futuro pelos seus concorrentes.					
	A empresa concentra toda sua atenção no sentido de identificar fontes futuras de vantagem competitiva que ainda não tenham sido implementadas pelos concorrentes.					
	Para a empresa, a criação de novos conhecimentos tem como principal função a inovação constante de seus produtos/serviços e com isso a garantia de uma vantagem competitiva sustentável.					
	A empresa considera essencial que seus profissionais saibam criar novos conhecimentos na organização.					
	Para a empresa, a principal função do conhecimento é garantir a inovação radical de seus produtos/serviços.					