

DAMIÃO ENÉIAS DE MELO DOS SANTOS

**PROCESSO ESTRATÉGICO E GESTÃO DO CONHECIMENTO:
ESTUDO DE CASO DA EMPRESA FRIMESA, ORGANIZAÇÃO DO SETOR
ALIMENTÍCIO DO MUNICÍPIO DE MEDIANEIRA – PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia e Organizações do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

**Orientadora: Profa. Dra. Adriana Roseli
Wünsch Takahashi**

CURITIBA
2011

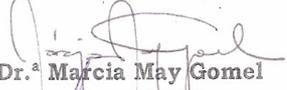
TERMO DE APROVAÇÃO

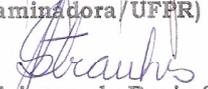
Damião Enéias de Melo dos Santos

“Processo Estratégico e Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso da Empresa Frimesa, Organização do Setor Alimentício do Município de Medianeira - PR.”

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**


Prof.^a Dr.^a Adriana Roseli Wunsch Takahashi
(Orientadora/UFPR)


Prof.^a Dr.^a Marcia May Gomei
(Examinadora/UFPR)


Prof.^a Dr.^a Faimara do Rocio Strauhs
(Examinadora/UTFPR)

15 de abril de 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS pela oportunidade que me dá em poder ajudar, modificar e melhorar a vida de outras pessoas, compartilhando experiências e conhecimentos fundamentais para a construção de uma nova realidade social.

Agradeço aos meus familiares pelo apoio recebido durante todo o decorrer do período acadêmico, em especial à minha esposa Gladis e meus filhos João Victor e Matheus, pela paciência, pela compreensão e pelo afeto recebido.

Aos meus Comandantes, Oficiais e Praças do 14^o BPM, que sempre me apoiaram e entenderam as minhas dificuldades, atitudes que foram fundamentais para a conclusão deste curso.

A ACIME – Associação Comercial e Industrial de Medianeira, bem como os Diretores e Colaboradores das Empresas Ninfa e Frimesa, cujas entrevistas me proporcionaram uma verdadeira aula de cultura organizacional.

Aos Professores do Curso de Mestrado em Administração da UFPR, com destaque ao Professor Sergio Bulgacov pelas importantes contribuições durante a Banca de Qualificação e ao Professor Clóvis Luiz Machado-da-Silva (*in memoriam*), pelo exemplo e incentivo neste importante processo de transformação que passei.

Aos amigos e colegas do Mestrado em Administração, pelas constantes palavras de carinho, não somente na finalização do curso, mas também durante o tempo em que juntos estivemos.

Agradeço a Professora Ana Paula Hentz da Escola de Idiomas *Welcome*, pela compreensão e persistência no auxílio em suprir uma lacuna necessária para todo este caminho percorrido.

De maneira especial agradeço à Professora Doutora Adriana Roseli Wünsch Takahashi, pela orientação no decorrer do processo de organização, montagem e finalização da presente dissertação.

Enfim, agradeço a todos que me incentivaram, em maior ou menor grau, pois sem o apoio destes amigos e amigas, esta importante etapa de minha vida não teria sido vencida.

Meus sinceros: **Muito Obrigado.**

“Se você quer transformar o mundo, experimente primeiro promover o seu aperfeiçoamento pessoal e realizar inovações no seu próprio interior. Essas atitudes se refletirão em mudanças positivas no seu ambiente social, profissional e familiar. Desse ponto em diante, as mudanças se expandirão em proporções cada vez maiores. Tudo o que fazemos produz efeito, e causa algum impacto.”

Dalai-lama

“O conhecimento é ouro fluido, o Eldorado da nova organização. Que, todavia, se transforma em mera miragem quando dissociada da condição humana. Nunca a humanização dos recursos foi tão importante como agora, quando o poder das empresas está no conhecimento que flui em suas veias. Ele brota de fontes humanas, alimentadas de nutrientes que encontram fora e dentro de seu ambiente, formando um organismo vivo, fértil e fertilizador. Nunca a empresa precisou ser tão viva para sobreviver.”

Mário Persona

“Construímos o mundo em que vivemos durante as nossas vidas. Por sua vez, ele também nos constrói ao longo dessa viagem comum. Assim, se vivemos e nos comportamos de um modo que torna insatisfatória a nossa qualidade de vida, a responsabilidade cabe a nós.”

Maturana e Varela

“... meus filhos estudem, pois somente o estudo lhes dará a única coisa que ninguém poderá tirar de vocês, que é o conhecimento.”

Maria Luiza de Melo dos Santos (*in memoriam*).

RESUMO

Atualmente, a utilização de recursos passou a ter um papel fundamental dentro das organizações em especial para as estratégias organizacionais, pois junto com a globalização da informação e a aproximação dos mercados, surgem novas configurações ambientais as quais impõem mudanças significativas para a competitividade das empresas. O uso das informações de uma forma geral e do conhecimento em particular passou a ser um dos maiores diferenciais; portadores de uma gama de *know-how* tácito que se tornam e se efetivam como indispensáveis para as organizações. As empresas passaram a dar mais ênfase à gestão destes conhecimentos, formando um capital estrategicamente imprescindível para as fases de elaboração, implementação e controle de um processo estratégico. Agora, estas empresas estão buscando nesse fluxo integrativo do conhecimento, as práticas ideais para a obtenção de uma vantagem competitiva. Conseqüentemente, o campo da Administração de Empresas está sendo transformado por novos conceitos ligados as estratégias organizacionais, com ênfase nestas fases do processo estratégico, por meio da Visão Baseada em Recursos, que envolve a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. O objetivo deste trabalho foi avaliar, por meio de um estudo de caso, os efeitos da relação entre o fluxo do conhecimento e o processo estratégico, enquanto configuração para a Gestão do Conhecimento. Foi selecionada uma empresa do setor alimentício do município de Medianeira, Estado do Paraná, para este estudo, sendo que uma segunda do mesmo setor foi utilizada como pré-teste. Por meio de entrevistas semi-estruturadas e observação não participante, instrumentalizou-se o problema proposto. O presente estudo adotou uma perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal, sendo o ano 2009 o período escolhido como fonte dos dados secundários. Os resultados apontam a confirmação de uma relação integrada no fluxo do conhecimento com o processo estratégico, e uma relação ainda em fase de desenvolvimento entre a gestão do conhecimento com as estratégias organizacionais, confirmando em grande parte o constructo proposto na base teórico-empírica. Entretanto, as lacunas encontradas apontam para um processo em construção de novos conceitos e ferramentas de gestão para a geração de estratégias competitivas, sustentáveis e duradouras.

ABSTRACT

Currently, the use of the resources is having a key role within organizations and in particular for organizational strategies, because along with the globalization of information and the approaching of the markets, appear new environmental settings which require significant changes to the competitiveness of enterprises. The use of the information in general and of the knowledge in particular became one of the largest differentials; with a range of know-how tacit that become and effect as indispensable for organizations. The companies began to give more emphasis to the management of knowledge, forming a capital strategically vital to the phases of development, implementation and control of a strategic process. Now, these companies are seeking in this integrative flow of knowledge, the ideal practices to obtain a competitive advantage. Consequently, the field of Business Administration is being transformed by new concepts linked to the organizational strategies, with emphasis on these stages of the strategic process through the knowledge-based view, which has creation, the use and institutionalization of knowledge. The goal of this work was to evaluate, through a case study, the effects of the relationship between the flow of knowledge and the strategic process, while configuration to the Knowledge-management. One company was selected of the food industry in Medianeira town, State of Paraná, for this study; one second company of the same sector was used as pre-test. Through semi-structured interviews and non-participant observation, it was instrumentalized the proposed problem. This study adopted a temporal perspective of cross-section with longitudinal approach, being the year 2009 the period chosen as the secondary data source. The results pointed out the confirmation of a flood of knowledge integrated in the strategic process, and a relationship still in development phase between the Knowledge-management with the organizational strategies, confirming in great part the theoretical construct underlying the proposed in-empirical base. However, the gaps found are pointing to a process in construction of new management concepts and tools for generating competitive strategies, sustainable and lasting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	31
Figura 2 – As cinco forças que modelam a competição no mercado	37
Figura 3 – Processo de estratégia corporativa.....	45
Figura 4 – Principais etapas do processo de administração estratégica.....	46
Figura 5 – Definição tradicional de conhecimento.....	53
Figura 6 – Processo SECI.....	68
Figura 7 – Pirâmide de estoque estratégico do saber	91
Figura 8 – Ciclo do conhecimento	94
Figura 9 – Um sistema classificatório de conhecimento em organizações	96
Figura 10 – Conteúdo, Processo e Desempenho Estratégico.....	98
Figura 11 – Modelo proposto de relação do processo estratégico com GC.....	100
Figura 12 – Modelo proposto de relação do processo estratégico com GC.....	105
Figura 13 – Relações do Setor de Laticínios da Frimesa.....	177

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As dez escolas do pensamento estratégico	26
Quadro 2 – Matriz estratégia emergente X estratégia deliberada	28
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens sobre o pensamento estratégico	29
Quadro 4 – Espécies e características de estratégias deliberadas e emergentes	33
Quadro 5 – Categorias apropriadas para a identificação dos recursos.....	35
Quadro 6 – O Modelo VRIO	36
Quadro 7 – Estratégia do oceano vermelho X estratégia do oceano azul.....	38
Quadro 8 – Práticas de pesquisa sobre processo.....	50
Quadro 9 – Relação da aprendizagem organizacional e o conhecimento	56
Quadro 10 – Etapas do processo de gestão do conhecimento.....	64
Quadro 11 – Diferenças e semelhanças entre GC e a gestão por competências	65
Quadro 12 – Práticas voltadas a disseminação do conhecimento	76
Quadro 13 – Fases, fontes e resultados do processo de criação do conhecimento .	95
Quadro 14 – Processo de criação do conhecimento do Setor de Laticínios	150
Quadro 15 – Relações entre o processo estratégico e o fluxo do conhecimento....	164
Quadro 16 – Relação de GC e processo estratégico	165

LISTA DE SIGLAS

ABIA.....	Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação
ACIME.....	Associação Comercial e Industrial de Medianeira.
ACOP.....	Associação dos Contadores do Oeste do Paraná
ANPAD.....	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
BAR.....	<i>Brazilian Administration Review.</i>
BSC.....	<i>Balanced scorecard.</i>
CACB.....	Confederação das Associações Comerciais do Brasil
CACIOPAR	Coordenadoria das Associações Comerciais do Oeste do Paraná
FACAIP.....	Federação das Associações Comerciais do Estado do Paraná
FGV.....	Fundação Getúlio Vargas
FIEP.....	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
GC.....	Gestão do Conhecimento.
HACCP.....	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
IC.....	Inteligência Competitiva.
IE.....	Inteligência Estratégica.
IES.....	Instituição de Ensino Superior.
ISSO.....	<i>International Organization for Standardization</i>
JUCEPAR	Junta Comercial do Estado do Paraná
MDIC.....	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio
OCB.....	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCDE.....	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
PACTI.....	Programa de Apoio a Capacitação Tecnológica da Indústria
PBD.....	Programa Brasileiro de Design
PBQP.....	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDCA.....	Planejar, Implementar, Controlar e Avaliar
P&D	Pesquisa e desenvolvimento.
RAE	Revista de Administração de Empresas.
RH.....	Recursos Humanos.
SAC.....	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SBGC.....	Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.
SCM.....	<i>Supply Chain Management</i>

SCP.....	<i>Structure – Conduct – Performance.</i>
SECI.....	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização.
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Paraná
SIG.....	Sistema Integrado de Gestão
TI.....	Tecnologia da Informação.
UDC.....	União Dinâmica de Faculdades Cataratas
UEN.....	Unidade Estratégica de Negócios.
UFQ.....	Unidade Fabril de Queijos.
UHT.....	<i>Ultra High Temperature.</i>
UTFPr.....	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VRIO.....	Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização.
VBC.....	Visão Baseada no Conhecimento
VBR.....	Visão Baseada em Recursos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	20
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	23
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	23
2.1.1 A Evolução do Pensamento Estratégico	24
2.1.2 Conceitos Estratégicos.....	30
2.1.3 Análise Ambiental das Estratégias Organizacionais	37
2.1.4 Estratégias Competitivas.....	40
2.1.5 O Processo Estratégico.....	43
2.2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO	52
2.2.1 O Estudo e Tipologias do Conhecimento	52
2.2.2 Gestão do Conhecimento.....	59
2.2.3 Fluxo do Conhecimento.....	67
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO ESTRATÉGICO.....	77
2.3.1 Institucionalização do Conhecimento	92
2.3.2 Processo Estratégico e Gestão do Conhecimento	97
3 METODOLOGIA	103
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	103
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	104
3.2 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	104
3.2.1 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias	105
3.2.2 Definições de Outros Termos Relevantes	108
3.3 DELIMITAÇÃO E “ <i>DESIGN</i> ” DA PESQUISA	109
3.3.1 Delineamento da Pesquisa.....	110
3.3.2 Escolha do Caso	112
3.3.3 Dados: Fonte, Coleta e Tratamento	113

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	117
4 CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO	119
4.1 CONTEXTO BRASILEIRO DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS	119
4.2 HISTÓRICO DO SETOR DE ALIMENTOS NO BRASIL	121
4.3 CONTEXTO DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS DE MEDIANEIRA - PR.....	126
4.3.1 Associação Comercial e Industrial de Medianeira – ACIME.....	127
4.3.2 Empresa NINFA	130
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	132
5.1 EMPRESA FRIMESA.....	132
5.1.1 Descrição dos Eventos do Setor de Laticínios da Empresa Frimesa	140
5.1.2 Elaboração do Processo Estratégico e Conhecimento	143
5.1.3 Implementação do Processo Estratégico e Conhecimento	151
5.1.4 Controle do Processo Estratégico e Conhecimento	156
5.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E PROCESSO ESTRATÉGICO	165
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	180
6.1 RECOMENDAÇÕES	190
6.2 SUGESTÕES.....	192
REFERÊNCIAS.....	193
ANEXOS	207
ANEXO 1 - AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA DAS ORGANIZAÇÕES	208
ANEXO 2 - ROTEIROS DE ENTREVISTA.....	211
ANEXO 3 - LISTAS DOS DOCUMENTOS SOBRE A EMPRESA FRIMESA	223
ANEXO 4 - RELATÓRIO TOP EXCELÊNCIA ACIME 2009.....	227

1 INTRODUÇÃO

A gestão de bens intangíveis dentro das Organizações, como a Gestão do Conhecimento – GC, tem apresentado uma relevante evidência nos meios acadêmicos e empresariais neste novo milênio (CARBONE *et al.*, 2009) e sua relação com o processo estratégico das organizacionais tem levado muitos pesquisadores a mudar o foco de seus estudos no sentido de se aprofundar pesquisas com o objetivo de se compreender a importância destes recursos bem como, entender a extensão desta relação.

Esta mudança de foco significa que hoje vemos o conhecimento como recurso essencial. O fato de o conhecimento ter passado a ser um dos mais importantes recursos, ao invés de ser apenas mais um recurso, é que torna a nossa sociedade pós-capitalista (DRUCKER, 1993, p.23 – 24).

De acordo com Carbone *et al.* (2009), esta nova visão econômica das organizações abrange, entre outras correntes, a administração estratégica, que busca explicar de que maneira empresas conquistam o que alguns pesquisadores do campo estratégico chamam de vantagem competitiva sustentável dentro de uma visão baseada nos recursos da empresa (BARNEY, 1991, 2001a, 2001b). Para Grant (1997) o motor da vantagem competitiva sustentável é a capacidade que as organizações possuem em gerar permanentemente inovações, entendendo que seu principal insumo é o conhecimento.

Entretanto, a respeito de sua aplicabilidade, a GC encontra-se ainda em fase de consolidação no cenário mundial (CARBONE *et al.*, 2009). Mas em geral, os gestores organizacionais reconhecem que dentro de suas próprias empresas reside um recurso de grande potencial que muitas vezes é desconhecido e pouco utilizado, trata-se de um vasto tesouro interno de conhecimento, *know-how* (conhecimento prático) e *benchmarking* (melhores práticas). Esta falta de visão seria decorrente de falhas ou mesmo da ausência de GC de forma sistêmica no âmbito das organizações (O'DELL; GRAYSON, 1998).

Starec (2006) entende que as atividades de gerenciamento de informações auxiliam e objetivam o compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Choo (2006) defende uma concepção

atualizada de administração e teoria organizacional e destaca três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das empresas. Na primeira arena a organização se utiliza da informação para dar um sentido, um significado às mudanças do ambiente externo; na segunda a organização faz uso estratégico da informação e cria, organiza e processa essa informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem; por fim, na terceira arena de uso estratégico da informação, as empresas buscam organizar e avaliar estas informações para o processo estratégico de tomada de decisões relevantes.

Mintzberg *et al.* (2006) constataram que existem várias forças que conduzem o processo de estratégia, destacando dentre estas forças o conhecimento humano. Mintzberg (2004) em seus estudos sobre visão estratégica e aprendizado estratégico, entende que existem outras maneiras de criar estratégia sem ser exclusivamente pela Escola do Planejamento formal, e incluem a Escola Visionária e a Escola de Aprendizado como opções para o desenvolvimento de novos processos estratégicos. Para que o conhecimento estratégico possa ser aplicado no processo estratégico das organizações, se faz necessário que os conceitos das três escolas devam funcionar de forma integrada, e que somente com esse alinhamento é que este novo processo pode levar qualquer organização a ser efetiva. Logo, certas discontinuidades, que podem parecer turbulentas para as organizações que dependem exclusivamente do planejamento de suas estratégias, passam a ser vistas como normais e até bem vindas para as organizações que adotam uma abordagem que incluam Escolas como a Visionária e a do Aprendizado.

Teoricamente, tanto a formulação planejada de uma estratégia quanto a formação emergente de uma nova estratégia depende de dois tipos de informações: as factuais também chamadas de explícitas e, as intangíveis ou tácitas (MINTZBERG, 2004). Embora os dados factuais possam informar o intelecto, em grande parte são os dados intangíveis que constroem a sabedoria. Os dados intangíveis podem se tornar algo difícil de ser analisado, mas eles são vistos como indispensáveis para a “sintetização”, que pode ser a chave para a elaboração de novas estratégias. Apesar das informações estarem igualmente disponíveis a toda parte interessada, interligadas por ferramentas de Tecnologia de Informação – TI, as informações intangíveis, muitas delas críticas para o processo estratégico, estão disponíveis somente para aqueles diretamente expostos a elas, em contato.

Para desenvolver e ampliar estes conceitos, Nonaka e Takeuchi (2008a) salientam a importância do processo de criação do conhecimento pelo uso sistemático do raciocínio dialético. Para Nonaka e Takeuchi (2008a), não há conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa sem que ocorra um processo, o qual se inicia com a socialização; e o uso da dialética dentro de um ambiente propício para o aprendizado se constitui uma evolução necessária para a aquisição de novos conhecimentos. Assim, o conhecimento passa a ser visto como um recurso, sendo um fator chave para a competitividade econômica e para a participação em várias dimensões da vida social, cultural e política, tanto para o indivíduo como para a organização (ANTAL *et al.*, 2001).

Mintzberg *et al.* (2006) entendem que o conhecimento tácito, adquirido pela experiência, molda o que os estrategistas sabem, o que por sua vez molda o que eles fazem, influenciando assim suas experiências subsequentes. Essa dualidade representa um papel central na criação do conhecimento e conseqüentemente na formulação (deliberada) e formação (emergente) das estratégias organizacionais.

Neste trabalho é evidenciado o estudo que Mintzberg (2004) realizou sobre pensamento estratégico, no qual destacou a diferença entre formulação de estratégias (planejar antecipadamente a estratégia que a empresa irá implementar) e formação da estratégia (que surge de forma emergente, inovadora e criativa, a medida que problemas de descontinuidade afetam a empresa). Para Mintzberg (2004), todas as estratégias do mundo real precisam misturar as duas formas, isto é, tentar controlar sem interromper o processo de aprendizado organizacional.

Em virtude disso, o presente estudo considera que o desenvolvimento de novos conhecimentos está relacionado, de alguma forma, com o processo estratégico de formulação e formação de estratégias, e que esse desenvolvimento é um processo contínuo e necessário para uma gestão estratégica competitiva.

Neste estudo, tendo por base os estudos de Oliveira Junior, Fleury e Child, (2008) as empresas são entendidas como estoque de conhecimento de diversos tipos, assim como fluxos de conhecimento. Assim sendo, o que poderá impactar no sucesso das organizações será a eficiência na administração do conhecimento e seu processo de aprendizagem para um processo estratégico que gerem vantagens competitivas e duradouras.

Dessa forma, pretendeu-se com este estudo analisar como ocorreu a dinâmica das estratégias organizacionais por meio da investigação de relação do

processo estratégico com a GC; ou seja, buscou-se entender como essa relação ocorreu no desenvolvimento de novas estratégias organizacionais de uma organização do Setor Alimentício do município de Medianeira, oeste do Paraná, que possuía certificação Top Excelência da Associação Comercial e Industrial de Medianeira – ACIME, Paraná, no ano de 2009.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em função desse contexto observado onde o processo estratégico adquire grande importância para a estratégia geral das organizações, aliado ao fato do uso do conhecimento ser considerado recurso chave para a consecução dessas estratégias, vislumbra-se a necessidade de se aprofundar estudos que busquem integrar estes dois conceitos e suprir esta lacuna literária. Assumindo o pressuposto de que existe uma relação entre a GC e o processo estratégico nas organizações e, com base na literatura pesquisada, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

DE QUE MANEIRA OCORRE A RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORGANIZAÇÃO FRIMESA, EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO CONSIDERADA TOP EXCELÊNCIA – ACIME NO ANO DE 2009 DO MUNICÍPIO DE MEDIANEIRA – PARANÁ?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como se dá a relação entre o processo estratégico e a GC na Frimesa, empresa do Setor Alimentício de Medianeira – PR, considerada Organização Industrial Top Excelência – ACIME em 2009.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o processo estratégico em estudo (formulação e formação de estratégias) da Frimesa, empresa do Setor Alimentício do município de Medianeira – PR, considerada Top Excelência – ACIME no ano 2009;
- Investigar o fluxo do conhecimento e sua aplicação na organização escolhida para o estudo deste trabalho, nas etapas identificadas do processo estratégico;
- Analisar a relação entre o fluxo de conhecimento ao longo das etapas do processo estratégico da empresa escolhida para este estudo e se esta relação configura um modelo de GC.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A procura por novos conhecimentos está mudando de forma significativa o campo da estratégia, tanto para o mundo acadêmico como para as diversas organizações. Ao longo dos últimos anos observamos o uso difundido de forma ampla do conhecimento no universo das estratégias organizacionais. O trabalho se justifica no sentido de que a compreensão da importância da relação do processo estratégico com a GC, para este universo, pode constituir uma relevante base de construção para novas estratégias competitivas e sustentáveis nas organizações. Busca-se com este estudo destacar que os recursos intangíveis podem ser identificados como ativos estratégicos diferenciados que poderão assegurar resultados superiores para as organizações no futuro.

O estudo da GC passa a ser entendido como um desdobramento e aprofundamento de linhas teóricas que vem sendo desenvolvidas, notadamente, pelos estudiosos da aprendizagem organizacional e da teoria organizacional; é também fortemente influenciado pelos temas da gestão tecnológica e pelos estudos sobre cognição empresarial. Assim, o estudo da relação da GC com o processo estratégico das organizações tem por finalidade complementar lacunas e oferecer novas oportunidades de pesquisa sobre ação estratégica.

Estudos direcionados para a busca de relações de temas com projeções organizacionais podem contribuir para ampliar a aplicação de melhores práticas administrativas; auxiliam na elaboração de novos conceitos para os estudos acadêmicos das organizações e, principalmente, podem ajudar organizações do Setor Alimentício na busca de opções estratégicas que possam levar à uma vantagem competitiva duradoura e sustentável.

Diante do que se apresenta, observa-se a importância que a GC possui para as possibilidades de formação de novos processos estratégicos para as empresas. Por isso, analisar a relação entre o fluxo do conhecimento e o desenvolvimento do processo estratégico de uma organização requer uma pesquisa teórico-empírica aprofundada, que permita analisar como essa relação ocorre e de que maneira a interface entre o fluxo do conhecimento e o processo estratégico pode contribuir para o surgimento de uma vantagem competitiva; bem como para o sucesso de uma empresa.

Avançar nesta análise requer também verificar se a relação em estudo, na prática, configura a GC no processo estratégico. Para isso, foi proposto um constructo, resultado de uma revisão teórica e da análise de integração das categorias consideradas neste estudo, tendo como objeto a empresa Frimesa, organização do Setor Alimentício considerada Top Excelência – ACIME no ano de 2009 do município de Medianeira – PR.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo está estruturado da seguinte forma: O primeiro capítulo contém a introdução, onde são abordadas questões relacionadas à contextualização do tema de trabalho e o problema de pesquisa, seguidos pelo objetivo geral e os objetivos específicos; a justificativa prática e teórica da realização do presente estudo e a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo, apresenta-se a base teórico-empírica que fundamenta a proposta deste trabalho. A discussão inicia com o tema estratégia organizacional, seguido pelo estudo do conhecimento organizacional, depois por uma relação entre

os temas GC e processo estratégico e, por fim, apresenta uma proposta de um modelo de estudo para este trabalho.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo, tendo em vista os objetivos do presente trabalho. São apresentadas as perguntas de pesquisa, o modelo conceitual adotado, as categorias analíticas, a delimitação e o delineamento da pesquisa por meio do delineamento, coleta e tratamento dos dados.

O quarto capítulo apresenta o contexto histórico do setor alimentício brasileiro, bem como das atividades desenvolvidas pela ACIME, durante o período da dissertação.

No quinto capítulo são apresentadas as descrições e análise dos dados coletados, relacionando-os com a base teórico-empírica descrita neste trabalho, assim como as relações identificadas durante o estudo.

No sexto e último capítulo são apresentadas as conclusões, recomendações e sugestões de novos estudos provenientes da mensuração e análise científica deste trabalho acadêmico.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica relacionada ao problema de pesquisa e seus objetivos é apresentada em três seções, as quais abordam: Estratégia Organizacional, Conhecimento Organizacional e GC e, a relação entre o Processo Estratégico e a GC.

Na primeira seção descrevem-se os estudos relacionados à estratégia organizacional, sendo apresentada uma visão geral sobre o tema, as escolas encontradas na literatura, seus conceitos relevantes e o processo estratégico.

Na segunda seção, trata-se dos estudos relacionados ao conceito de conhecimento organizacional, descrevendo um breve histórico do campo em relação aos estudos de conhecimento individual e organizacional, abordando-se centralmente a literatura de GC e seus modelos e práticas.

Na terceira seção buscou-se aprofundar a importância de estudos sobre estratégias organizacionais e GC, bem como dos pressupostos adotados, evidenciando a inter-relação entre as categorias estudadas no âmbito da gestão organizacional, sendo proposto um modelo para o estudo da relação entre GC e processo estratégico, dentro de um contexto organizacional.

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Segundo Vizeu e Gonçalves (2010), nenhuma outra área do mundo acadêmico e da prática profissional da administração nas empresas tem sido tão investigada nos dias atuais quanto o estudo da estratégia organizacional. Devido a sua abrangência, esses estudos têm levado a palavra “estratégia” a ser uma expressão obrigatória em vários campos do conhecimento, estando assim relacionada à excelência gerencial.

Destaca-se que inúmeros esforços estão sendo feitos para que tanto o mundo acadêmico quanto o empresarial saibam aproveitar o potencial que o pensamento estratégico pode oferecer com importantes contribuições teóricas e práticas, buscando assim ir além das fórmulas simplistas que refletem apenas uma

aparência da realidade organizacional, comprometendo a efetividade do processo gerencial (VIZEU; GONÇALVES, 2010).

Dada a sua importância, se faz necessário descrever, ainda que brevemente, a evolução histórica do pensamento estratégico, com a finalidade de conhecer melhor este importante campo do conhecimento que faz parte dos estudos da administração de empresas, o qual é de vital importância para este trabalho.

2.1.1 A Evolução do Pensamento Estratégico

Ansoff (1965) entende estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisões que orientam o comportamento de uma organização, sendo que o seu processo de formulação (deliberada) deve estipular as direções gerais na qual a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. Em sua abordagem, Ansoff destaca que a criação de novas estratégias (emergentes) torna-se necessária quando novas exigências impostas pela sociedade mudam drasticamente os objetivos de uma organização.

Para Bulgacov *et al.* (2007), a estratégia apresenta uma evolução na história onde, primeiramente, os antecedentes históricos da estratégia tinham como princípios básicos os pressupostos teóricos das estratégias militares.

Se conheceres bem a ti mesmo tanto quanto ao inimigo, não temas a batalha. Já se conheceres a ti mesmo, mas não conheceres o inimigo, para cada vitória terás uma derrota. Agora se não conheceres a ti mesmo nem ao inimigo, foge do campo de batalha, pois não terás a mínima chance. (SUN TZU, 1971).

No século XIX a estratégia aparece como um meio de controlar as forças de mercado e modelar o ambiente competitivo. No começo do século XX houve uma introdução do conceito de estratégia no ambiente de negócios, e analisa-se que na década de 50, ocorreu uma busca por um modelo de estratégia empresarial amplamente aplicável, no qual predominava o foco no planejamento financeiro, orçamento, controle financeiro e, a visão estava ainda no curto prazo. Já na década de 60, surgiu a busca por um modelo de formulação estratégica que adequasse capacidades internas e possibilidades externas; o foco passou para a projeção de

tendências de longo prazo, estudos de cenários; mudanças seguem regras bem conhecidas de causa e efeito; o objetivo é projetar o futuro e a estratégia é responsabilidade dos altos executivos. Na década de 70 deu-se o auge do Planejamento Estratégico; surge a análise ambiental externa e interna; o objetivo é definir a estratégia; a estratégia passa a vir antes da estrutura; surgem critérios de eficácia organizacional; e o foco no crescimento por meio da expansão e da diversificação (BULGACOV *et al.*, 2007).

Na década de 80, Bulgacov *et al.* (2007) explicam que o estudo sistemático do ambiente industrial revelaria as estratégias a serem seguidas; o foco estava na Administração Estratégica e no conceito de competitividade; o objetivo é determinar a atratividade da indústria; a responsabilidade estratégica passa a ser compartilhada com todas as funções e operações da *management* (gestão administrativa).

Por fim, Bulgacov *et al.* (2007) descrevem que na década de 90 os diversos estudos do campo estratégico apontam que neste período ocorreu uma busca pelas competências essenciais; as atividades não centrais ao negócio devem ser terceirizadas; a preocupação com os valores centrais deve superar a preocupação com a maximização do lucro; o foco dava ênfase na Gestão Estratégica, pensamento sistêmico, integração entre planejamento e controle; a visão passou a ser mais integrada e menos centralizada das funções administrativas; o objetivo é buscar sintonia com o ambiente interno e externo; *Cluster* (grupos, aglomerados) passou a ser visto como gerador de competitividade; surgiu uma nova preocupação com o impacto ambiental na estratégia.

Atualmente, no estudo do pensamento estratégico Mintzberg *et al.* (2006), propõem a existência de cinco definições gerais para estratégia, quais sejam:

1. Estratégia vista como Plano;
2. Estratégia como Pretexto (manobra);
3. Estratégia como Padrão;
4. Estratégia como Posição;
5. Estratégia como Perspectiva.

Estratégia como um Plano pode ser entendida como um curso de ações conscientemente pretendido, isto é, trata-se de uma diretriz para lidar com uma situação. Como um Pretexto, a estratégia conceitua-se em uma manobra específica

ou um truque para superar um oponente ou concorrente. Estratégia como Padrão é uma padronização consciente e uniforme de uma corrente de ações, isto é, estratégia é consciência no comportamento, sendo ela pretendida ou não. Como Posição, estratégia é, especificamente, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar “ambiente”. Por fim, Estratégia como Perspectiva é para a organização aquilo que a personalidade é para os indivíduos, isto é, como ela olha para dentro da organização, na verdade, para dentro da cabeça dos estrategistas coletivos; aquilo que os alemães chamam de “*weltanschauung*”, literalmente, visão do mundo, significando intuição coletiva de como o mundo funciona, pode ser entendido também como uma orientação fundamental de um indivíduo ou de toda uma sociedade (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em seus estudos sobre o pensamento estratégico, apresentaram dez escolas estratégicas, com visões distintas que cada uma tem do processo de estratégia, conforme Quadro 1:

Escola	Visão estratégica
Escola do <i>Design</i>	Formulação de estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

Quadro 1 – As dez escolas do pensamento estratégico
 FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.13 – 14)

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), essas dez escolas caem em três agrupamentos. As três primeiras escolas são de natureza prescritiva, isto é, são escolas preocupadas em apontar como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são realmente formuladas. As seis escolas seguintes consideram

aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, se preocupando menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal, dando mais ênfase na descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o último grupo apresenta apenas uma única escola do pensamento estratégico, o qual na realidade, trata-se da combinação das anteriores. Estudiosos da Escola de Configuração, em busca da integração, agrupam vários elementos das escolas do pensamento estratégico – o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos – em estágios ou episódios distintos, sequenciada ao longo do tempo para descrever os ciclos de vida das organizações. Assim, essa escola descreve o processo estratégico como sendo de transformação, e incorpora nele grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre mudanças estratégicas nas organizações.

As estratégias pretendidas (formuladas) são chamadas de deliberadas, e as estratégias que surgem durante a implantação de um processo (formadas) são chamadas de estratégias emergentes. A conclusão que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) chegam é que todas as estratégias do mundo real precisam coordenar as duas formas para que as organizações obtenham o sucesso esperado. Estratégias emergentes não são, necessariamente, tão ruins a ponto de serem descartadas e, estratégias deliberadas não são completamente boas a ponto de serem seguidas à risca, sem os ajustes que se fazem necessários; portanto, os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente com relação à capacidade de prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados do ambiente, no qual as organizações estão inseridas.

Em outras palavras, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) defendem que o controle estratégico presente nas estratégias deliberadas precisa alargar seu escopo para além do planejamento estratégico. Por isso as estratégias não precisam ser totalmente deliberadas para serem eficazes. Os autores sugerem que as estratégias emergentes também podem ser eficazes, ao passo que muitas estratégias deliberadas implementadas com sucesso, podem ser desastrosas (Quadro 2), destacando ainda que o que realmente deve ser importante é o desempenho estratégico da organização, não o seu planejamento.

		A estratégia pretendida foi realizada?	
		SIM	NÃO
A estratégia realizada teve sucesso?	SIM	Sucesso deliberado (viva a racionalidade)	Sucesso emergente (viva o aprendizado)
	NÃO	Fracasso da prudência (eficiente, mas não eficaz)	Fracasso de tudo (tentar novamente)

Quadro 2 – Matriz estratégia emergente X estratégia deliberada
 FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.54)

Em sua crítica aos processos formais e deliberados de formulação de estratégias, Mintzberg (2004) ressalta que as opções estratégicas das empresas surgem de ações intencionais mais ações não planejadas, decorrentes de interação com o meio ambiente. A ênfase para a geração de novas estratégias é um processo permanente de aprendizagem organizacional, onde convivem erros e acertos.

Nesse contexto, Mintzberg *et al.* (2006) constataram que existem várias forças que conduzem o processo de estratégia, e incluem com destaque a questão do conhecimento do ser humano. Mintzberg (2004) quando apresenta seus estudos sobre visão estratégica e aprendizado estratégico, destaca que existem outras maneiras de criar estratégia sem ser exclusivamente a descrita pela Escola do Planejamento formal, apontando para outras duas escolas do pensamento estratégico, que são: a primeira é conhecida como Escola Empreendedora, a qual apresenta um único estrategista visionário. A segunda é a Escola de Aprendizado, que defende a idéias de que uma empresa deve possuir uma variedade de atores capazes de experimentar novos conhecimentos e, posteriormente, integrar esses novos conhecimentos adquiridos com o já estabelecido, em uma tentativa de se buscar um aperfeiçoamento nas estratégias organizacionais já estabelecidas.

Mintzberg (2004) defende ainda que, para que o conhecimento estratégico possa ser aplicado no processo estratégico das organizações, se faz necessário que os conceitos das três escolas devam funcionar de forma integrada, e que esse alinhamento pode levar qualquer organização a ser efetiva. Este ponto de vista defendido por Mintzberg, apesar de criticado por outros autores, é compartilhado por estudos estratégicos realizados por Cavalcanti, Araújo e Moraes (2005).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) qualquer discussão sobre estratégia termina inevitavelmente sobre a lâmina de uma faca, onde para cada vantagem associada à estratégia, existe uma desvantagem associada (Quadro 3):

Pensamento	Vantagens & Desvantagens
A estratégia fixa a direção	<p><u>Vantagem:</u> o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa por meio do seu ambiente.</p> <p><u>Desvantagem:</u> a direção estratégica também pode constituir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial. Seguir um curso predeterminado em águas desconhecidas é a maneira perfeita para colidir com um <i>iceberg</i>. Embora a direção seja importante, às vezes, olhando com cuidado para frente, mas não muito, bem como para cada lado, para que o comportamento possa ser mudado de um instante para outro.</p>
A estratégia focaliza o esforço	<p><u>Vantagem:</u> a estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevém o caos.</p> <p><u>Desvantagem:</u> o pensamento grupal surge quando o esforço é excessivamente focalizado. Pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades. Uma determinada estratégia pode tornar-se demasiado embutida no tecido da organização.</p>
A estratégia define a organização	<p><u>Vantagem:</u> a estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. A estratégia provê significado, além de uma forma convincente para se entender o que faz a organização.</p> <p><u>Desvantagem:</u> definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, às vezes até o ponto de estereotipá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema.</p>
A estratégia provê consciência	<p><u>Vantagem:</u> a estratégia é necessária para reduzir a ambiguidade e prover ordem. Nesse sentido, uma estratégia é como uma teoria: uma estrutura cognitiva para simplificar e explicar o mundo e com isso facilitar a ação.</p> <p><u>Desvantagem:</u> a criatividade floresce na inconsciência – descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados. É preciso compreender que toda estratégia, como toda teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade. Estratégias e teorias não são realidades; apenas abstrações ou representações da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais tocou uma estratégia. Isso significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção.</p>

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens sobre o pensamento estratégico
 FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.22)

Moura e Bitencourt (2006) realizaram uma pesquisa sobre a articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. Tendo com base os estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Moura e Bitencourt (2006) defendem a idéia de que enquanto a estratégia estiver associada a uma abordagem

prescritiva, pode haver certo determinismo quanto às competências organizacionais e gerenciais que permitirão a sua operacionalização, implementação, ou mesmo execução. Já o entendimento da estratégia sob a ótica de aprendizagem permite compreender como a empresa aprende acerca da situação na medida em que enfrenta os obstáculos que surgem sem previsão, lida com esses desafios e procura as alternativas necessárias. Ao invés de focalizar tão somente a estratégia deliberada e centrada no controle organizacional, trata também de assimilar o conceito de estratégia emergente, muitas vezes pouco consciente e que deriva da aprendizagem frente à experiência adquirida.

2.1.2 Conceitos Estratégicos

Whittington (2006) em seus estudos sobre o pensamento estratégico busca responder a seguinte pergunta “o que é estratégia?” e apresenta quatro abordagens genéricas para responder este questionamento, que são: primeira, a Abordagem Clássica, a qual tem seu foco nos métodos de planejamento racional; segunda, a Abordagem Evolucionária que se apoia na metáfora da evolução biológica (*Darwinista*), que substitui a disciplina do mercado pela lei da selva; terceira, a Abordagem Processualista que dá ênfase à natureza imperfeita da vida humana com uma visão pragmática da estratégia como sendo um processo falível tanto para as organizações quanto para os mercados; por fim, a Abordagem Sistêmica que é relativista, considerando os fins e os meios da estratégia como ligados, sem alternativas, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve.

Estas quatro abordagens, para Whittington (2006), se diferenciam em dois eixos ou duas dimensões que são os Resultados estratégicos e os Processos pelos quais ela é levada a termo (Figura 1). Para o autor o eixo vertical mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros ou deles se desvia para permitir outras possibilidades não financeiras, ou seja, pluralistas. Já o eixo horizontal considera os processos, refletindo sobre em que medida a estratégia é produto de cálculos deliberados (formulados) ou emergentes (formados).

As suposições básicas defendidas por Whittington (2006) são as de que as quatro abordagens podem ser interpretadas pelas suas posições nos eixos apresentados, onde as abordagens clássica e evolucionária vêm a maximização do lucro como o resultado prático e natural do desenvolvimento das estratégias organizacionais. As abordagens sistêmica e processual são mais diversificadas e pluralistas, presumindo outros resultados possíveis além de simplesmente o lucro. As abordagens também se diferenciam com respeito aos seus processos, onde a evolucionária se alia à processualista ao enxergar a estratégia como algo que emerge dos processos governados por acasos, confusão e conservadorismo. Por outro lado, embora diferentes quanto aos resultados, às abordagens clássica e sistêmica concordam em que a estratégia pode ser algo previamente planejado ou simplesmente deliberado (WHITTINGTON, 2006).

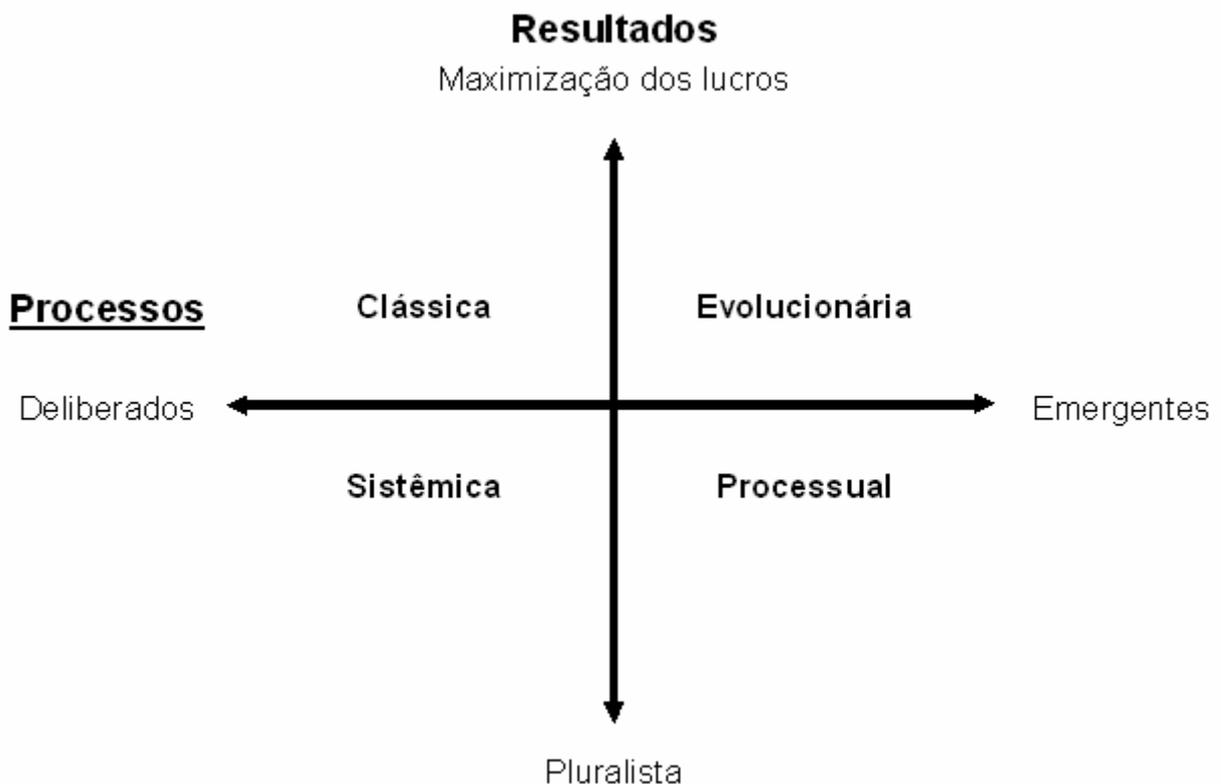


Figura 1 – Perspectivas genéricas sobre estratégia
 FONTE: Whittington (2006, p.3)

Whittington (2006) destaca que cada abordagem tem a sua própria visão sobre a estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento estratégico. O autor descreve que os clássicos vêm a estratégia como um processo racional de planejamento a longo prazo, sendo esse planejamento vital para garantia

do sucesso futuro das organizações. Já os evolucionistas consideram o futuro algo vago, volátil e quase sempre imprevisível para ser cuidadosamente planejado e aconselham que a melhor estratégia fosse concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência no momento atual do estágio de desenvolvimento da empresa. Os processualistas também questionam o valor do planejamento formal e racional no longo prazo, enxergando a estratégia como um processo emergente de aprendizado e constante adaptação. É por isso que, tanto para os processualistas como para os evolucionistas, a estratégia no sentido clássico de planejamento racional não tem importância real, onde planejamentos tendem a ser subjugados por acontecimentos ou prejudicados por algum tipo de “evento”. Os teóricos sistêmicos assumem uma posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social, e que a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica.

Em resumo, Whittington (2006) entende que os dois eixos da perspectiva genérica sobre estratégia refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais para o estudo da estratégia: para que serve a estratégia; e como ela é desenvolvida. Este estudo teórico-empírico buscará justamente trabalhar o eixo dos Processos Estratégicos, isto é, tentará entender “como” a estratégia é desenvolvida dentro de abordagens deliberadas e emergentes.

É nessa linha de pensamento que muitos autores contemporâneos defendem a idéia de que a essência de um posicionamento estratégico, que leve para as organizações a uma vantagem competitiva sustentável, consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e, conseqüentemente, a eficácia operacional (maximização dos lucros) determinaria o desempenho superior (PORTER, 2009).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) entendem que estratégia deliberada focaliza o controle – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação – ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado – por meio da execução de ações regidas pelas intenções e esforços de seus líderes e gerentes. Os autores apresentam uma lista na qual estão os conceitos de várias espécies de estratégias e suas principais características, descritas no Quadro 4:

Espécie de estratégia	Principais características
Planejada	As estratégias se originam em <u>planos formais</u> ; existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são as mais deliberadas.
Empreendedora	As estratégias se originam na <u>visão central</u> : as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis a novas oportunidades; a organização sob controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes ou mesmo na orientação.
Ideológica	Estratégias organizadas em <u>crenças comuns</u> : as intenções existem como visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiracional e relativamente imutável, controladas de forma normativa por meio de doutrinação ou socialização; organização frequentemente pró-ativa em relação ao ambiente; estratégias mais deliberadas.
Guarda-chuva	As estratégias se originam em <u>restrições</u> : a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites estratégicos dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada; as posições podem ser emergentes; a estratégia também pode ser descrita como deliberadamente emergente.
Processo	As estratégias se originam no <u>processo</u> : a liderança controla aspectos processuais da estratégia, deixando os aspectos de conteúdo para outros agentes; estratégias deliberadamente emergentes.
Desarticulada	As estratégias se originam em <u>enclaves e empreendimentos</u> : agentes pouco ligados ao restante da organização produzem padrões em ações próprias na ausência das interações centrais ou comuns, ou em contradição direta com as mesmas; estratégias organizacionalmente emergentes, sejam ou não deliberadas para os agentes.
Consenso	As estratégias se originam em <u>consenso</u> : por meio de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes.
Imposta ou Ambiental	As estratégias se originam no <u>ambiente</u> : este dita padrões em ações por meio de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas.

Quadro 4 – Espécies e principais características das estratégias deliberadas X emergentes
 FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.144)

Kim e Mauborgne (2005) defendem uma abordagem estratégica baseada na visão reconstrucionista, onde a grande importância de uma inovação de valor se escora na visão de que as fronteiras do mercado e a estrutura do setor não são fornecidas e podem ser reconstruídos pelas ações e crenças dos atores setoriais.

Com a inovação de valor defendida por Kim e Mauborgne (2005) as organizações buscam, em seus processos estratégicos, um desempenho estratégico

superior (BULGACOV, 2009), em uma tentativa de se gerar uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Em seus estudos sobre a Visão Baseada em Recursos - VBR das organizações, Barney e Hesterly (2007) defendem um modelo de desempenho estratégico com foco nos recursos e capacidades que podem ser controladas por uma empresa como as grandes fontes de vantagem competitiva sustentável. Neste contexto os autores apresentam os conceitos de recursos e capacidades, onde recursos são entendidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias e; capacidades são entendidas como um subconjunto dos recursos de uma empresa e, podem ser definidas como ativos tangíveis e intangíveis, que permitem a empresa aproveitar por completo outros recursos que controla, isto é, as capacidades por si só, não permitem que uma empresa gere e implemente suas estratégias.

Takahashi (2007) destaca que o primeiro trabalho sobre VBR deve-se a pesquisadora Edith Penrose (1959), que, em seu livro *Theory of the Growth of the Firm*, concebe as organizações também como um conjunto estratégico de recursos.

Uma firma é mais do que uma unidade administrativa; ela é também um conjunto de recursos produtivos onde sua disposição entre os diferentes usos ao longo do tempo é determinada pela decisão administrativa (PENROSE, 1959, p.24).

Takahashi (2007) chama a atenção que, com base nos estudos de Teece *et al.* (1997), essa abordagem de VBR passa, de alguma maneira, a contrapor a visão dominante até então de estratégia como posicionamento, marcada pela abordagem porteriana, o que conduz a idéia de que uma abordagem com base nos recursos da firma pressupõe uma organização que passa a ser vista como um conjunto de recursos físicos (infra-estrutura), financeiros, intangíveis (marca, imagem, entre outros), organizacionais (sistemas administrativos, cultura organizacional) e humanos, que levariam a uma vantagem competitiva duradoura e sustentável.

Mills *et al.* (2002), apresentam uma classificação de recursos que, na visão dos autores, podem ser vistos como tangíveis (podem ser tocados ou sentidos, possuem forma física) ou intangíveis (menos fáceis de reconhecer; incluem habilidades, experiência e conhecimentos) conforme Quadro 5. Segundo Mills *et al.* (2002), cada um destes recursos não pode ser pensado separadamente, classificado como

tangível ou não, baseado em conhecimento ou sistemas, pois pode ser uma mistura deles não facilmente separável.

Categoria de Recursos	Descrição
Recursos Tangíveis	Prédios, plantas, equipamentos, empregados, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, ações, enfim, ligados à estrutura física.
Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências	Um importante conjunto frequentemente não escrito, de conhecimento tácito que os detentores podem não saber que possuem.
Recursos de sistemas e procedimentos	Ampla variedade de documentos tangíveis de sistemas desde recrutamento e seleção até avaliação do desempenho e sistemas de recompensas, sistemas de compras, etc. Estes documentos e processamentos são tangíveis, mas sua eficiência exige recursos intangíveis como conhecimento e experiência dos operadores e usuários dos sistemas.
Recursos culturais e de valores	Tipo de recurso intangível frequentemente desenvolvido por longos períodos de tempo e dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Esta categoria inclui memórias de incidentes críticos, bem como de valores, crenças, comportamentos preferidos, etc. A crença de indivíduos que têm poder podem ser importante.
Recursos de redes de relacionamento (<i>networks</i>)	Grupos de interesse dentro da organização, redes envolvendo pessoas da empresa e fornecedores, clientes, autoridades legais, ou consultores. Incluímos marca e reputação nesta categoria.
Recursos importantes para mudança	Um recurso chave relacionado ao reconhecimento de quando recursos valiosos tornaram-se ultrapassados e precisam ser mudados ou mesmo destruídos. Exemplos como crenças de trabalhadores e administradores influentes, existências de recursos para implementar mudança (como dinheiro para investimento).

Quadro 5 – Categorias apropriadas para a identificação dos recursos

FONTE: Mills *et al.* (2002, p.20 – 21)

Com base na VBR, Barney e Hesterly (2007) defendem que é possível desenvolver um conjunto de ferramentas estratégicas para analisar todos os diferentes recursos e capacidades que uma empresa pode possuir, bem como o potencial de cada um deles para gerar um desempenho estratégico superior, ou seja, gerar uma vantagem competitiva sustentável. Os autores fazem um diagnóstico dos recursos de uma firma com base em quatro perguntas que resultarão nas chamadas implicações competitivas; buscam saber se estes recursos são “valiosos”, “raros”, “difíceis de imitar” e, se eles são realmente “utilizados pela organização”; questões estas que levam a um modelo de diagnóstico o qual Barney e Hesterly (2007) chamam de modelo VRIO, descrito no Quadro 6:

UM RECURSO OU CAPACIDADE É:				
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações competitivas
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Quadro 6 – O Modelo VRIO
 FONTE: Barney e Hesterly (2007, p.80)

O modelo VRIO desenvolvido por Barney e Hesterly (2007) diz respeito a quatro questões que toda organização deve levar em conta sobre um recurso ou uma capacidade para determinar o seu potencial competitivo que são:

1. A questão VALOR (V): o recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental, neutralizando uma ameaça desse ambiente?
2. A Questão da RARIDADE (R): o recurso pode ser controlado atualmente por um pequeno grupo de empresas concorrentes?
3. A questão da IMITABILIDADE (I): as empresas sem esse recurso enfrentam uma desvantagem de custo para consegui-lo ou desenvolvê-lo?
4. A questão do uso pela ORGANIZAÇÃO (O): as estratégias da empresa estão organizadas para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?

Conceitos como a VBR e o modelo VRIO podem ser aplicados no estudo estratégico das organizações para entender se essas empresas poderão ou não possuir um desempenho estratégico superior ou, ganharão ou não vantagens competitivas, quão sustentáveis essas vantagens competitivas serão e quais as fontes dessas vantagens competitivas (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.1.3 Análise Ambiental das Estratégias Organizacionais

Porter (2009) identifica cinco forças competitivas no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência, conforme a Figura 2:

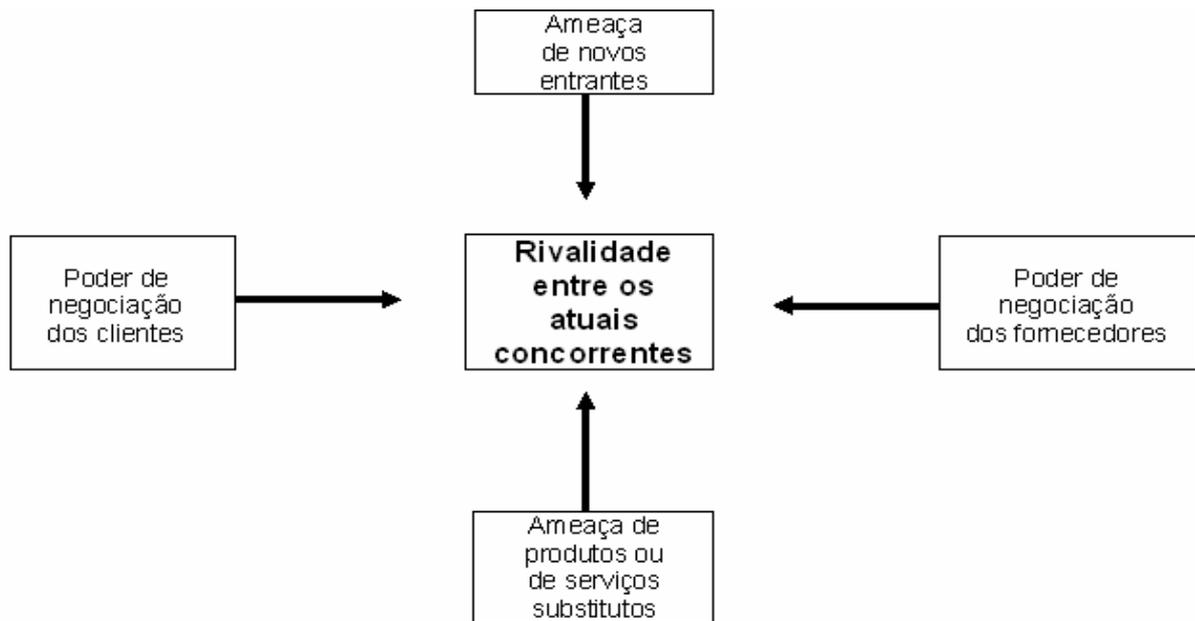


Figura 2 – As cinco forças que moldam a competição no mercado
 FONTE: Porter (2009, p.4)

1. Ameaça de novos entrantes: um mercado industrial é como um clube no qual empresas ganham acesso por superarem certas barreiras de entradas, tais como economias de escala, requisitos básicos de capital e lealdade dos clientes às marcas já estabelecidas. Barreiras elevadas formam um clube aconchegante, no qual a concorrência é amigável; barreiras baixas levam a um mercado altamente competitivo, no qual poucas coisas podem ser dadas como certas.

2. Poder de barganha dos fornecedores: como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, surge naturalmente uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores. A vantagem pende para o lado que tem mais opções, assim como menos a perder com o término da relação.

3. Poder de barganha dos clientes: os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende do quanto esses clientes compram; de até que ponto esses clientes estão bem informados e, da sua disposição para experimentar novas alternativas.

4. Ameaça de produtos substitutos: a concorrência depende da extensão até a qual os produtos em um mercado industrial são substituíveis por produtos de outro mercado. Quando um mercado industrial inova, os outros mercados podem sofrer.

5. Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes: todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade que, para Porter (2009) é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica. As empresas manobram para conquistarem posições. Elas podem se atacar umas as outras ou concordar tacitamente em coexistir, formando inclusive alianças estratégicas.

Para Kim e Mauborgne (2005) existem basicamente dois tipos de ambientes organizacionais ou espaços de mercado, o ambiente competitivo ou oceano vermelho e o ambiente estável ou oceano azul. No ambiente competitivo as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, e as regras competitivas do mercado são conhecidas. Aqui, as empresas tentam superar suas concorrentes rivais para abocanhar uma maior fatia de consumidores ou demanda existente. À medida que este espaço de mercado fica cada vez mais inchado de empresas, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Os produtos tendem a se transformar em *commodities* (mercadoria com baixo valor comercial) e o combate ensanguentado é eminente.

Kim e Mauborgne (2005) defendem a idéia da estratégia do oceano azul e desafia as empresas a transpor as barreiras impostas pelo oceano vermelho da competição sangrenta (Quadro 7), entendendo que somente com a criação de espaços de mercado inexplorados que tornem a concorrência irrelevante, e com movimentos estratégicos inteligentes, é que as organizações podem sobreviver.

Estratégia do oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes	Criar espaços de mercado inexplorados
Vencer os concorrentes	Tornar a concorrência irrelevante
Aproveitar a demanda existente	Criar e capturar a nova demanda
Exercer o <i>trade-off</i> (conflito de escolha) valor-custo	Romper o <i>trade-off</i> (conflito de escolha) valor-custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividade da empresa em busca da diferenciação e baixo custo.

Quadro 7 – Estratégia do oceano vermelho X estratégia do oceano azul
 FONTE: Kim e Mauborgne (2005, p.17)

Em contraste, ambientes organizacionais estáveis ou “oceanos azuis”, caracterizam-se por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Embora alguns novos mercados (oceanos azuis) sejam desbravados bem além das atuais fronteiras setoriais, a maioria se desenvolve dentro dos atuais mercados (oceanos vermelhos), mediante a expansão das fronteiras setoriais vigentes. Portanto, para Kim e Mauborgne (2005) nos ambientes organizacionais estáveis ou oceano azul, a competição é considerada irrelevante, pois as regras de mercado ainda não estão estabelecidas.

Fleury e Fleury (2004) defendem, com base nos estudos de Treacy e Wiersema (1995), que existem basicamente três tipos de estratégias genéricas que as empresas podem utilizar no ambiente de mercado que atuam, que são: excelência operacional, liderança em produto e orientação para o cliente.

- **Excelência operacional:** esta estratégia visa a ser o produtor de baixo custo do mercado industrial. O grande desafio de uma empresa que adota a estratégia de excelência operacional é oferecer ao mercado um produto que aperfeiçoe a relação qualidade-preço. A estratégia de excelência operacional é realizada por meio do ganho de experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais.

- **Produtos inovadores:** esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos. As empresas que competem em termos de produtos inovadores estão continuamente investindo para criar conceitos radicalmente novos de produtos para clientes e segmentos de mercado específicos. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos. A função crítica nas empresas de produtos inovadores é Pesquisa e Desenvolvimento – P&D. Por isso, o conhecimento e as informações mais relevantes para a estratégia da empresa vêm dos laboratórios de P&D.

- **Orientação para o cliente:** esta estratégia procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. As empresas com orientação para o cliente estão voltadas a atender às necessidades de clientes especiais, criando soluções e serviços específicos. Para tanto, formam os conhecimentos necessários

para o desenvolvimento de soluções e sistemas. Em função de sua proximidade com os clientes, especializam-se em satisfazer, e até antecipar suas necessidades e propor soluções sob medida para essas necessidades. Isto permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento realçando cada vez mais suas competências.

2.1.4 Estratégias Competitivas

Para Porter (2009) estratégia é adotar posicionamento exclusivo e valioso, envolvendo um conjunto de atividades diferentes. Para conquistar uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, a empresa precisa desempenhar suas atividades a um custo inferior ou executá-las de modo a promover a diferenciação para justificar preços mais elevados (cadeia de valor). Na totalidade do pacote de bens físicos, serviços e informações oferecidos pela empresa, criam-se mais valor para os compradores.

Porter (2009) afirma que o lema da estratégia competitiva atual é ser diferente, entendendo que novos critérios de posicionamento são necessários para a garantia de uma vantagem competitiva sustentável para as organizações. O autor apresenta esses critérios como sendo os de variedade, necessidade e acesso como formas emergentes da compreensão das estratégias genéricas para um nível mais elevado de especificidade. Esses posicionamentos estratégicos competitivos e emergentes apesar de serem de fontes distintas, não são mutuamente excludentes e, em geral, se encontram imbricados que, segundo Porter (2009), encontram-se baseados em três posicionamentos, conforme segue:

- Posicionamento baseado na variedade: esta estratégia se fundamenta na escolha de variedades de produtos ou serviços, não em segmentos de clientes. No entanto, o posicionamento baseado na variedade faz sentido econômico quando a empresa é capaz de produzir determinados produtos ou serviços utilizando conjuntos de atividades diferenciadas.

- Posicionamento baseada nas necessidades: esta estratégia sugere quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e quando um

conjunto de atividades sob medida é capaz de satisfazer melhor a essas necessidades. Onde alguns grupos de consumidores são mais sensíveis ao preço do que outros, e demandam diferentes características de produtos e necessitam de quantidades variáveis de informações, suporte e serviço.

- Posicionamento baseado no acesso: esta estratégia procura entender que, embora as necessidades dos consumidores sejam semelhantes às dos demais, a melhor configuração de atividades para o acesso a esses clientes é diferente. O acesso pode ser em função da geografia ou do porte do cliente, ou qualquer outra maneira que exija um diferente conjunto de atividades para melhor alcançá-lo, inclusive pela internet.

Lobato *et al.* (2009) entendem que a atual natureza complexa e imprevisível dos novos cenários organizacionais, muitas vezes associadas à falta de base estruturada dos conhecimentos necessários para a geração de novas estratégias, impede um controle deliberado; levando assim, a compreensão de que a definição de estratégias precisa assumir a forma de processos de aprendizado ao longo do tempo. Seus estudos apresentam uma proposta de uma nova escola para o atual ambiente competitivo a qual denominam de escola da gestão estratégica competitiva. Os autores apresentam oito características as quais entendem serem as principais para essa nova escola, conforme as seguintes descrições:

1. Atuação global: segundo a visão da escola da gestão estratégica competitiva a globalização dos mercados reconstrói o mundo de uma forma *Darwinista*, decretando a sobrevivência dos mais fortes.

2. Proatividade e foco participativo: a busca por novos conhecimentos para essa nova escola deve ser de forma emergente e sistêmica, por meio do autodesenvolvimento e do comportamento proativo que estimule o pensamento estratégico, para que se possa compreender a ação integrada da gestão. A conquista dos objetivos desejados tem maior chance de acontecer se a organização incentivar a postura empreendedora de todos os seus colaboradores, existindo um processo com foco participativo na elaboração e implementação de novas estratégias.

3. Incentivo à criatividade: não existem dúvidas de que o pensamento estratégico diante deste novo quadro competitivo internacional começa a perceber a

necessidade de um comportamento de gestão empresarial mais criativo. O objetivo neste contexto é desafiar a criatividade de cada colaborador da empresa para acompanhar a velocidade de transformação não só de capitais, mas das culturas organizacionais e dos mecanismos de concepção de novas estratégias. Os estrategistas devem ser mais criativos uma vez que precisam desenvolver suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente em ambientes com alto grau de descontinuidade. Para criar um ambiente que incentive a criatividade, a organização deve buscar um comprometimento intelectual e emocional de todos, reconhecendo e recompensando o desenvolvimento de ideias inovadoras dos seus colaboradores.

4. Controle pelo BSC: na gestão estratégica competitiva o *balanced scorecard* (BSC) é utilizado como um sistema de controle estratégico que permite às organizações utilizar o desdobramento de estratégia para fazer seu planejamento.

5. Organização em UEN: as unidades estratégicas de negócio (UEN) estão subordinadas a uma gestão estratégica competitiva que define estratégias corporativas da organização como um todo e para cada unidade de negócio, buscando um resultado estratégico final no qual a eficácia do todo seja maior do que o somatório da eficiência das partes.

6. Ênfase em alianças: na gestão estratégica competitiva as empresas transformam-se para formar alianças estratégicas buscando desenvolver novas tecnologias, compartilhar conhecimentos e investimentos em P&D com o objetivo de reduzir custos operacionais.

7. Sustentabilidade: o pensamento estratégico tradicional costumava encarar as questões ambientais como uma situação em que se perde sempre, porém na escola de gestão estratégica competitiva ocorre uma abordagem ganha-ganha, sustentável à longo prazo, e demanda uma visão mais equilibrada sobre a temática de sustentabilidade.

8. Aprendizagem contínua: a escola da gestão estratégica competitiva sugere uma resposta para o ambiente complexo e repleto de imprevisibilidade no qual a empresa está inserida que é a busca contínua por novos conhecimentos. O aprendizado contínuo é um caminho vital para uma vantagem competitiva renovável. Para aprender continuamente a empresa necessita de um senso de propósito claro e estratégico, voltado para a aquisição de novos conhecimentos. Portanto é vital para esta nova escola de pensamento estratégico o fato de a gestão estratégica

competitiva ser abordada como um processo de aprendizagem, tanto individual como coletiva.

Como o tema deste trabalho relaciona a categoria do processo estratégico ao conhecimento, as abordagens de Lobato *et al.* (2009) são convergentes com o objetivo deste estudo. Para trabalhar esta relação é necessário tratar previamente, de forma mais aprofundada, da estratégia enquanto processo.

2.1.5 O Processo Estratégico

Para Chakravarthy e Doz (1992) o processo estratégico das organizações precisa mudar de acordo com as novas oportunidades e ameaças do ambiente a qual elas estão inseridas, provocando significativas alterações nas suas próprias competências bem como em suas intenções estratégicas.

Entretanto, antes de se buscar um conceito para processo estratégico, primeiramente se faz necessário entender o que vem a ser um processo. Pettigrew (1997) em seus estudos sobre processo e análise processual, procura responder a esta questão utilizando os estudos de Van de Ven (1992), o qual nos diz que o processo, muitas vezes, é utilizado por pesquisadores na literatura de três formas:

- a) Primeiro, como uma lógica utilizada para explicar uma relação de causalidade em uma teoria de variância;
- b) Segundo, como uma categoria de conceitos que se referem às atividades de indivíduos ou organizações;
- c) E terceiro, como uma seqüência lógica de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo.

Pettigrew (1997) destaca que destas três abordagens, apenas a terceira observa o processo em ação e, assim, somente ela poderia ser capaz de descrever e explicar como algumas entidades podem causar ou mesmo desenvolver mudanças ao longo do tempo. Logo, processo pode ser entendido como uma seqüência de eventos individuais e coletivos, ações ou atividades que se desdobram ao longo de

um determinado período de tempo, inseridos em um contexto. Entende ainda que a maioria dos estudos que versam sobre processo está mais preocupada com a maneira de descrever, analisar e/ou explicar os “como”, “o que”, e “porquês” ocorrem uma seqüência de ações individuais e coletivas, inseridas dentro de um processo dinâmico; se transformando em uma interpretação da realidade social em movimento, cujos atores moldam e são moldados, resultando em um legado onde o passado está vivo no presente o qual poderá moldar o futuro emergente.

Por fim, Pettigrew (1997) escreve que a investigação de um processo requer uma atividade quase artesanal, repleta de intuição, bom senso e conhecimento tácito; descrevendo cinco pressupostos orientadores (enraizamento; integração temporal; explicação de contexto e ação; explicação holística e, explicação dos resultados) que servem de ligação entre contexto, processos e resultados. Este conjunto regras e pressupostos orientadores de identificação podem ajudar a estruturar as estratégias organizacionais em seu desenho, processo social e apresentação.

Whittington (2007) com base nos estudos de Bourgeois (1980) entende que existe uma dicotomia poderosa na literatura teórica sobre estratégia, cuja origem apresenta uma incisiva divisão da estratégia em Conteúdo Estratégico (preocupado com o tipo de estratégia) e em Processo Estratégico (com foco na formulação e implementação da estratégia). Destacando que as estratégias organizacionais são estudadas, normalmente, em três dimensões: pelas suas entradas específicas (recursos), pelos seus processos estratégicos (tomada de decisões, mudanças, entre outras) e, pelos seus resultados (de uma forma geral pelo controle de seu desempenho financeiro). Neste trabalho acadêmico estas três dimensões serão estudadas, com ênfase no processo estratégico.

Andrews (2006) defende que uma estratégia corporativa pode ser entendida como um processo ou um modelo de decisão de uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, produzindo as principais políticas e planos cuja finalidade é atingir essas metas, bem como define o escopo de negócios que a organização pretende adotar. A estratégia corporativa é um processo organizacional, de muitas formas ela é vista como inseparável da estrutura da empresa, de seu comportamento bem como de sua cultura. Podem-se abstrair desse processo dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separado para fins de análise: O primeiro pode ser chamado de formulação, o segundo de implementação.

Para Andrews (2006) as principais subatividades da formulação de estratégia como uma atividade lógica inclui a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da organização e, análise de riscos das alternativas discerníveis. Antes de se fazer uma escolha, o autor destaca ainda que é importante avaliar as forças e fraquezas da organização, além dos diversos recursos tangíveis e intangíveis disponíveis. Descrevem-se assim os processos intelectuais para avaliar o que uma organização “deve fazer” em termos de oportunidade ambiental, para depois decidir o que ela “pode fazer” em termos de capacidade e poder, reunindo essas duas considerações em um equilíbrio ideal.

Como a implementação efetiva pode tornar uma decisão estratégica sólida ineficaz ou uma escolha bem-sucedida discutível, Andrews (2006) destaca que é importante examinar os processos de implementação, pesando as vantagens das alternativas estratégicas disponíveis. Se os objetivos da estratégia corporativa forem muito bem determinados, então se podem mobilizar os recursos tangíveis e intangíveis de uma organização para atingi-los. Por fim o autor destaca que, quando essas duas tendências forem devidamente examinadas é que se pode compreender, até certo ponto, como a empresa pode estar preparada para lidar com a interdependência de formulação e implementação dos objetivos estratégicos da organização. A Figura 3 pode ser útil para entender a análise de estratégia como modelo de decisões inter-relacionadas.

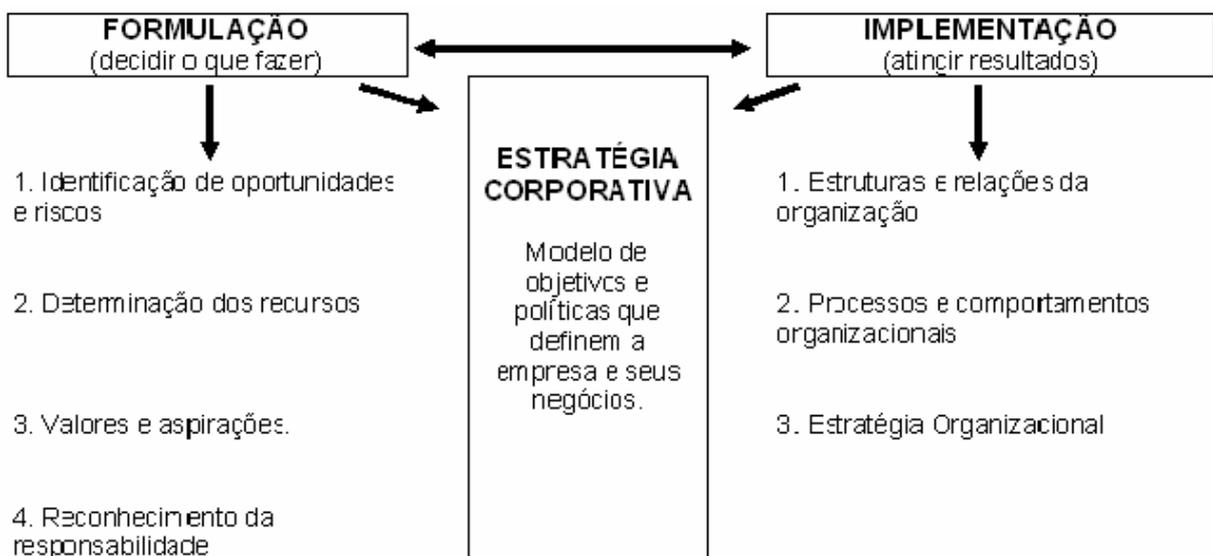


Figura 3 – Processo de estratégia corporativa
 FONTE: Adaptado de Andrews (2006, p.80)

Para Certo e Peter (1993) todo processo estratégico deve, basicamente, ser desenvolvido com base em cinco etapas (Figura 4). Elas incluem:

1. A execução de uma análise do ambiente interno e externo da empresa;
2. O estabelecimento de uma diretriz para a empresa (missão, objetivos);
3. A formulação de uma estratégia organizacional;
4. A implementação da estratégia organizacional e;
5. O exercício de controle das estratégias organizacionais.

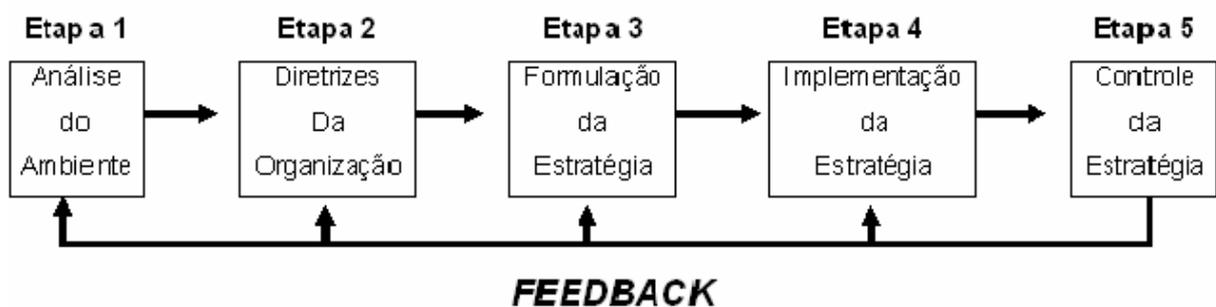


Figura 4 – Principais etapas do processo de administração estratégica
 FONTE: Adaptado de Certo e Peter (1993, p.14)

Neste trabalho, além da etapa referente ao ambiente organizacional, serão enfatizadas três destas etapas do processo estratégico que são interligadas: formulação, implementação e controle.

Primeiramente, Certo e Peter (1993) destacam a formulação das estratégias da empresa, a qual normalmente é feita pela alta administração, depois de se analisar o ambiente externo da organização e o seu contexto interno; incluindo as tarefas de relacionar e desenvolver as estratégias gerais da organização e, depois, as estratégias específicas.

Em segundo, a etapa de implementação da estratégia refere-se à aplicação das estratégias definidas no processo de formulação que, segundo os autores, podem ser bem sucedidas quando envolverem os diversos níveis de subordinação no processo de criação da estratégia, bem como pelo melhor aproveitamento dos pontos fortes da organização (recursos) que minimizem suas fraquezas.

Por fim Certo e Peter (1993) apresentam uma terceira etapa para o processo estratégico que é a do controle da estratégia, o qual pode ser entendido como as ações de fazer com que os eventos aconteçam conforme foi previamente

programado, medindo o desempenho, comparando com os padrões estabelecidos e tomando as atitudes corretivas necessárias para que os eventos se materializem.

Tendências atuais, conforme defendem Bulgacov *et al.* (2007), projetam a idéia de que é preciso superar a dicotomia entre “pensar” e “agir”. A gestão estratégica do futuro significa uma mudança na prática gerencial que exige visão de futuro, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com o inesperado e ambíguo; atuação global, proatividade e foco participativo, incentivo à criatividade; dar ênfase em alianças e parcerias, responsabilidade social, aprendizagem contínua; entender estratégia como prática; estratégia organizacional passa a ser vista como um processo contínuo, envolvendo raciocínio complexo e implementação por meio de projetos.

Wilson e Jarzabkowski (2004) entendem que os mecanismos de pensar e agir estrategicamente, ou o processo de “fazer estratégia”, deve ter, primeiramente, o foco na linguagem, pois ela proporciona uma estrutura orientadora porque oferece um modo de mapear idéias complexas de forma que elas podem ser entendidas, debatidas, compartilhadas, trocadas e comunicadas de maneira simples (“pensando” estrategicamente). E, em um segundo momento, esses processos devem coexistir com alguma forma de ação: para colocar as decisões em ação, para mobilizá-las de forma que o movimento estratégico possa ser identificado e entendido, não se devem tomar decisões, mas sim mobilizar recursos (“agindo” estrategicamente).

Langley (2007) destaca a importância de se fazer mais estudos de investigação empírica orientados para uma integração sobre o pensamento do processo estratégico que busquem uma maior profundidade, diferente da magreza das representações que roçam apenas a superfície dessas abordagens. Reforçando a ideia de que as formas de investigação de processos estratégicos que incorporam narrativas, interpretações e dados qualitativos são mais atraentes para observação da riqueza de detalhes do processo estratégico que elas fornecem.

É nesse sentido que, com base na revisão de literatura sobre o processo estratégico e sua integração com seus antecedentes, contextos e resultados, Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) recomendam que os pesquisadores, ao realizarem seus estudos, devem explorar mais os efeitos sobre o processo estratégico, bem como as fases antes e após o processo de tomada de decisão real.

Desta forma, para Hutzschenreuter e Kleindienst (2006), todo processo estratégico pode ser descrito como sendo uma composição de três elementos

fundamentais: os estrategistas, o problema e a sequência de ações. Devido ao fato de que as decisões são tomadas por indivíduos, o processo pelo qual tais decisões são tomadas, suas características são fortemente influenciadas pelos atributos individuais relacionados.

Com base nesta inter-relação e conceituando processo estratégico como um evento periódico, acreditamos como evidente que o resultado de um processo estratégico pode ser entendido também como inserido no contexto em que o próximo processo estratégico ocorre (HUTZSCHENREUTER; KLEINDIENST, 2006, p.677).

Muitos pesquisadores destacam a importância de se aprofundar estudos investigativos relacionados ao estudo do pensamento de processo estratégico (LANGLEY, 2007). Esta importância se justifica, mais especificamente, pelo aumento de estudos relacionados ao crescente movimento da perspectiva de “estratégia como prática” (WHITTINGTON, 2002; CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Esta nova perspectiva defende a ideia de que o foco está em interpretar a estratégia como as diversas atividades que as pessoas fazem, bem como a sua orientação para uma descrição detalhada dessas atividades, em contextos como os da micro-estratégia (JARZABKOWSKI, 2003); envolvendo questões de recursividade e adaptação (JARZABKOWSKI, 2004) bem como, dentro de contextos pluralistas (JARZABKOWSKI; FENTON 2006). Tal movimento busca ampliar a orientação cartesiana de que uma administração estratégica deve “planejar, com intuito de coordenar as atividades da organização; de garantir que o futuro seja levado em conta; de ser racional; e de controlar” (MINTZBERG, 2004).

Para Wilson e Jarzabkowski (2004) existe a necessidade de se buscar uma visão mais ampla sobre modelos de formulação estratégica em contraste a abordagem dominante, com base nas perspectivas da escola do posicionamento, amparadas pela orientação cartesiana pois, segundo os autores, ela tem sido considerada limitada em termos de profundidade analítica pelos estudiosos interessados em delinear e descrever os processos estratégicos.

Embora este trabalho considere a inserção social da organização e sua dimensão inter-relacionada da abordagem de estratégia como prática, este não será a perspectiva adotada.

Nesse sentido que Sminia (2009) desenvolveu um estudo buscando ampliar a visão do processo de formação da estratégia, fazendo uma revisão teórica baseada nas contribuições de Henry Mintzberg, Andrew Pettigrew e Andrew Van de Ven, contribuições estas baseadas na abordagem de processo estratégico. Sminia (2009) destaca que desenvolver uma visão de formação do processo estratégico pode ser entendido como uma questão de teoria do processo, bem como uma questão de metodologia do processo, e como ambas estão interligadas. Essa visão tem que abordar ambas as questões de “como” um resultado foi realizado, bem com “porque” este resultado particularmente foi realizado. Entendendo que a questão “como” é, basicamente, uma questão de estabelecer o curso do processo; e o “porque” é sobre o estabelecimento das formas de causalidade no curso dos acontecimentos. Funcionando, assim, em termos da interpretação dos eventos ou fluxo de ações ao longo de um período de tempo que levaram a um resultado, dentro de um contexto de continuidade e mudança.

Sminia (2009) entende ainda que toda inovação de um processo criado ao longo de um determinado tempo pode ser considerado um sucesso quando ele passa a ser institucionalizado e, é considerada uma falha quando o processo for encerrado antes mesmo de se tornar institucionalizado.

Institucionalização para Saraiva Jr. (2010), com base nos estudos de Berger e Luckmann (1966), pode ser entendida como um processo dinâmico, no sentido que depende do exercício reiterado de atividades para se manter, e ocorre sempre que existe uma tipificação recíproca de ações habituais por determinados tipos de atores. Além do mais, a contínua reconstrução das práticas sociais implica na constante possibilidade de mudanças tanto na direção de uma institucionalização mais profunda e permanente, quanto na desinstitucionalização de uma atividade. Para Saraiva Jr. (2010), o processo de institucionalização envolve a tipificação recíproca dos atores envolvidos que as executam, dando origem aos papéis sociais. A compreensão pelo indivíduo do mundo social como algo real, depende de que o mesmo assimile e desempenhe os diversos papéis sociais a ele atribuídos. Os papéis se transformam, assim, na representação das instituições por excelência.

Para Sminia (2009) uma análise do processo de formação estratégica deve incluir os movimentos do competidor e a institucionalização ao nível do campo organizacional, bem como o que ocorre dentro das organizações. Dentro da abordagem processual se faz necessário tentar controlar as suas variáveis ao longo

de uma sucessão de eventos para avaliar se deve buscar uma continuidade ou uma mudança em relação às características dos recursos ao longo do tempo, o que pode levar a uma nova configuração em sua vantagem competitiva bem como no seu desempenho.

Em resumo, Sminia (2009) apresenta uma revisão das práticas sobre a estratégia como processo (Quadro 8) de acordo com estudos de pesquisadores como Mintzberg (1989), Estratégia de Monitoramento; Pettigrew (1997), Contextualismo e; Van de Ven (1992) nos Estudos de Minnessota. Sminia (2009) busca desenvolver uma visão atualizada do processo de formação da estratégia, fornecendo uma compreensão realista do curso do processo, tentando explicar “como” e “porque” uma determinada estratégia tem sido realizada, fornecendo ainda alguns meios de avaliar se processos alternativos poderiam levar a resultados diferentes e melhores.

	Estratégia de Monitoramento	Contextualismo	Estudos de Minnessota
Principal autor	Mintzberg	Pettigrew	Van de Ven
Perguntas de pesquisa	Como a estratégia é realizada?	Como contexto, processo e conteúdo se combinam e explicam o resultado?	Como as inovações se desenvolvem ao longo do tempo?
Teoria do Processo	Teoria da Configuração	Teoria Estruturalista	Metateoria da inovação e mudança
Orientação de pesquisa	Realismo empírico	Crítico realista	Realista empírico orientado para <i>erklaren</i> (explicação)
Natureza da explicação	Generalista	Contextualista	Generalista
Implicações práticas	Gestão para manter os ajustes de configuração.	Gestões para manter as capacidades de mudança	Gestões que facilitem as atividades de inovação

Quadro 8. Práticas de pesquisa sobre processo
 FONTE: Sminia (2009, p.110)

Langley (2007) apresenta uma revisão profundamente incorporada em sua investigação sobre as estratégias organizacionais, propondo que os estudos relacionados ao pensamento do processo estratégico requerem uma nova visão:

- **RASTREAMENTO:** estudos sobre o processo de utilização de recursos e seu desenvolvimento ao longo do tempo, buscando entender como as empresas podem combiná-los, criando um recurso com inimitabilidade de valor, podendo desenvolver uma vantagem competitiva única.

- **SEGUINDO EM FRENTE:** em vez dos estudos sobre processo trabalharem para trás e tentar compreender as ações organizacionais e as condições que geraram os padrões atuais, eles devem buscar nas ramificações dos eventos atuais uma projeção de ações para o futuro.
- **RESULTADO COMO INSUMOS:** estimular estudos que habitualmente tenha a visão sobre o processo estratégico que considerem os resultados explicitamente como entradas.
- **A TROCA DE SUBSTANTIVOS POR VERBOS:** uma simples troca do substantivo com o uso do verbo no gerúndio acrescenta imediatamente a idéia de movimento que, inicialmente, tinha um objeto estático, forçando o surgimento de uma nova consideração de como esse objeto pode ser alcançado ao longo do tempo, fixando a atenção do pesquisador sobre as atividades e eventos ao invés da relação entre as coisas.
- **DESESTABILIZAR A ESTABILIDADE:** estudos que busquem um foco em fenômenos que geralmente são considerados como invariantes e analisar como eles se constituem por meio de um processo em curso.
- **OUVIR A LINGUAGEM:** um ângulo final para o pensamento sobre o processo estratégico se estende com a idéia de uma construção discursiva, concentrando-se especificamente sobre como certos conceitos estratégicos venham a adquirir valor por meio da linguagem e da retórica. Este aspecto possui alinhamento com os estudos realizados por Clegg, Carter e Kornberger (2004), os quais entendem que o uso da linguagem e das ferramentas que a acompanham torna os assuntos reconhecíveis e dotados de significado, onde o interesse em compreender essa linguagem em termos de funcionamento e efeito, auxilia na criação de novos processos para as estratégias organizacionais. Logo, a importância da dialética na “conversação estratégica” (WHITTINGTON, 2002) para integração e criação de novos conhecimentos de uma forma geral, bem como do conhecimento estratégico de forma específica, tem afinidade com a noção de socialização no estudo que Patriotta (2003) realizou sobre o processo de criação, utilização e institucionalização do conhecimento.

Dada à relevância do conhecimento e suas práticas de gestão no processo estratégico das empresas, cabe aprofundar seu significado no âmbito deste estudo.

2.2 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O tema conhecimento, segundo Takahashi (2007), tem sido discutido pelo homem há séculos, por meio de estudos de diversas correntes científicas como as da filosofia, sociologia, psicologia, economia, entre outras. Sob o ponto de vista das teorias econômicas a autora acrescenta que o conhecimento é analisado atualmente como o principal elemento de uma sociedade chamada Sociedade da Informação. Neste caso, o conhecimento passa a ser o principal articulador da economia, o fator principal do sistema capitalista, que antes, em outros períodos da história, era ocupado pelo setor agrícola e pela produção industrial. Sob o ponto de vista dos estudos relacionados à Administração de Empresas, o impacto causado pela crescente relevância de pesquisas relacionadas ao uso de forma sistêmica do conhecimento trouxe a percepção da necessidade de se investigar como se dá o fenômeno do conhecimento nas organizações.

Conhecimento é visto hoje “ao mesmo tempo, como recurso chave pessoal e econômico. Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais fatores de produção – terra (isto é, recursos naturais), mão-de-obra e capital – não desapareceram, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento”. (DRUCKER, 1993, p.21).

A partir destas considerações, a próxima sessão trata dos estudos e tipologias do conhecimento na área organizacional.

2.2.1 O Estudo e Tipologias do Conhecimento

Spender (2008), utilizando uma visão que deriva do trabalho de Chester Barnard (1938), entende que a atual bibliografia reconhece o conhecimento como o combustível fundamental para o crescimento e o desenvolvimento organizacional, trata-o mais amplamente como uma faceta dos processos organizacionais que são dirigidos e energizados pelo *insight* (enxergar intuitivamente, capacidade de percepção, dedução e discernimento) e pela liderança do estrategista.

Nonaka e Takeuchi (2008b), com base nas idéias filosóficas de Platão (século IV a.C.), adotam uma definição antiga e tradicional para o que se entende por conhecimento, isto é, ele deve ser compreendido como uma “crença verdadeiramente justificada” (Figura 5). Em outras palavras, segundo Rodrigues (2008), o conhecimento, para ser reconhecido como tal, tem que ser justificado em termos de um critério de verdade aceita socialmente, com a avaliação formal de fatos e eventos ou apresentação de dados.

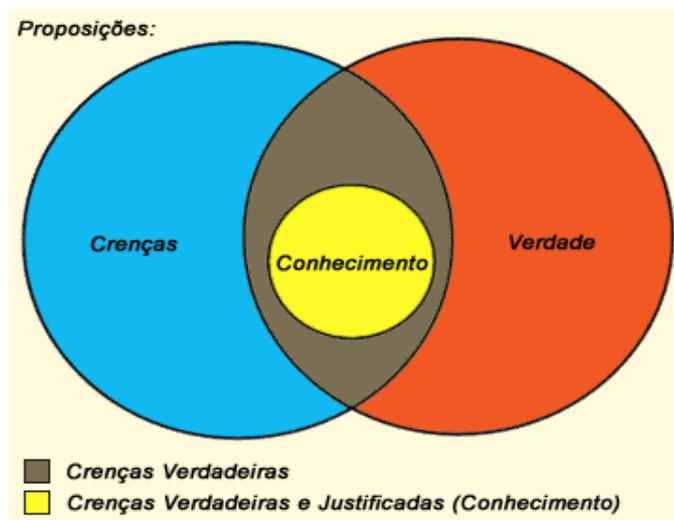


Figura 5 – Definição tradicional de conhecimento
 FONTE: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008b, p.56)

Na literatura sobre a relação entre a ação e o conhecimento, Carbone *et al.* (2009), destacam que na antiguidade os celtas tinham uma visão diferente das nossas práticas atuais, pois eles não separavam o “saber” do “agir”, isto é, o conhecimento e a ação eram vistos de forma integrada. Entendendo que é somente por meio da ação que uma pessoa pode construir a sua própria identidade: nós somos o que fazemos.

Conhecimento para Carbone *et al.* (2009), corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Carbone *et al.* (2009) defendem ainda a idéia, baseado em Bloom *et al.* (1979) e Davies e Botkin (1994), de que o conhecimento refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo de sua vida, algo relacionado à lembrança de conceitos, idéias ou fenômenos.

Para seguir esse estudo, Sianes (2006) e Angeloni (2008) destacam a importância de se distinguir os termos dados, informação e conhecimento, devido aos múltiplos entendimentos admitidos para eles pelo senso comum:

- **Dados:** dados referem-se a elementos descritivos de um evento e são desprovidos de qualquer tratamento lógico ou contextualização, eles comunicam um estado da realidade pura e têm base factual (ANGELONI, 2008). Ou ainda, é a forma mais primária da informação: sinais não processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados e sem qualquer sentido inerente em si mesmo. São facilmente estruturados, frequentemente quantificados e de fácil aquisição por máquinas (SIANES, 2006).

- **Informação:** a informação, cuja origem etimológica é o vocábulo latino *informatio*, que designa a ação de *informare* – dar forma, moldar – corresponde a uma representação mental do mundo empírico. A construção de uma informação envolve atividades como coleta, classificação e aglutinação de dados. A informação está inserida em uma rede de relações que lhe confere sentido e, portanto, utilidade. Em outras palavras, a informação pode ser entendida como um conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico para a consecução de um determinado objetivo (ANGELONI, 2008). Sianes (2006) entende informação como uma série de dados organizados de um modo significativo, analisados e processados, que geram hipóteses, sugere soluções, justificativas de sugestões, críticas de argumentos, utilizada em apoio ao processo de tomada de decisões. Exige a mediação humana e seu valor está associado à utilidade que ela representa.

- **Conhecimento:** Angeloni (2008) argumenta que o termo conhecimento traz em si um conjunto de informações pertinentes a um sistema de relações críticas e valorativamente elaborado. A autora acrescenta que conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informação, mas sim de um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional. Logo, o termo conhecimento significa compreender todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma ampla e integral. Para Sianes (2006) conhecimento pode ser entendido como a informação agregada de valor. Sendo um grupo de informações avaliadas quanto a sua confiabilidade e relevância, que podem ser assimiladas pelo indivíduo ou pela organização, integrando-se ao seu saber anterior e construindo um quadro da situação. O conhecimento não pode ser visto apenas

como algo estático, ele se modifica pela constante integração de informações e mudanças, sendo uma mistura fluida de experiências adquiridas, valores, informação contextual e *insight* oriundo da experiência, que provê um quadro de referência para avaliação e incorporação de novas experiências e informações, que juntos irão construir novos conhecimentos.

Para Kotler (2001) ter dados e conhecê-los é cultura. Saber processá-los, transformando-os em informação, é uma questão de sobrevivência. Saber usar a informação é a arte do poder.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), para a visão interpretativa e construcionista, aquilo que está dentro da mente humana não é uma reprodução do mundo externo. Todas as informações e o conhecimento que fluem por meio de filtros de distorção, supostamente para serem decodificados por mapas cognitivos, que na verdade interagem com a cognição e são por ela moldadas. Em outras palavras, a mente impõe alguma interpretação sobre o ambiente – ela constrói seu próprio mundo.

Para Carbone *et al.* (2009), o conhecimento pode ser entendido como um conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema pré-existente. Isso significa que as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção das pessoas, seja reconhecendo essas informações, seja integrando-as. Carbone *et al.* (2009) defendem ainda, com base nas ideias de Davenport e Prusak (1998), de que o conhecimento está mais próximo da ação e está relacionado ao uso inteligente da informação, ele pode ser avaliado pela qualidade das ações ou das decisões a que leva.

Carbone *et al.* (2009), baseado nas ideias de Berger e Luckmann (1966), entendem que o conhecimento organizacional pode ser interpretado como uma construção social, que não tem vida própria e não existe sem a figura do conhecedor, ou seja, o conhecimento é construído e reconstruído, permanentemente, a partir das interações sociais que ocorrem no mundo do trabalho, no qual seu autor, o trabalhador, diante dos eventos do dia a dia, inventa e renova soluções para problemas incertos.

Para Takahashi (2007) uma das questões que emerge nos estudos que relacionam conhecimento e aprendizagem, é o próprio conceito de conhecimento (Quadro 9). A multiplicidade de enfoques ilustra a dificuldade de conceituá-lo por

tratar-se de um termo fluido, de difícil definição. A psicologia cognitiva, com foco no processamento de informações, trata a aprendizagem como mudança nos estados de conhecimento ao invés de mudança na probabilidade de respostas.

AUTORES	Aprendizagem Organizacional e Conhecimento
Argyris e Schon (1978)	Teorias de ação concebidas como estruturas cognitivas subjacentes a todo comportamento humano. Noção de circuito duplo: a aprendizagem organizacional não ocorre se modificações nas estratégias, normas e pressupostos não estiverem embutidas na memória organizacional.
Ducan e Weiss (1979)	A base de conhecimento organizacional é conteúdo da aprendizagem organizacional.
Fiol e Lyles (1985)	A aprendizagem organizacional significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor conhecimento e compreensão.
Huber (1995)	Aprendizagem organizacional como processos de aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional. Uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece como útil.
Nonaka e Takeuchi (1997)	A aprendizagem dos membros da organização precisa ser socializada, compartilhada, para passar a ser uma propriedade, o que implica converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito.
Stata (1997)	Aprendizado organizacional ocorre por meio do compartilhamento de idéias, conhecimentos e modelos mentais... [e] se fundamenta no conhecimento e experiências do passado – ou seja, na memória.
Bitencourt (2001)	Aprendizagem organizacional “refere-se ao como a aprendizagem na organização acontece, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual)”.
Isidoro-Filho (2007)	A capacidade de aprender permite que a organização identifique, processe e retenha conhecimentos, resultando em melhorias do processo decisório e capacidade de competição.

Quadro 9 – Relação da aprendizagem organizacional e o conhecimento
 FONTE: Takahashi (2007, p.79)

Fleury e Oliveira Jr. (2008) entendem que as organizações brasileiras hoje se deparam com o desafio de competir em um mundo em que conhecimento e não mais mão-de-obra e recursos naturais abundantes e baratos passam a se constituir em uma vantagem competitiva. Assim as competências essenciais da empresa são compostas por conjuntos de conhecimento e todo conhecimento é fruto de um processo de aprendizagem. Portanto, conhecimento pode ser compreendido também como o conteúdo da organização.

Conhecer pode ser visto como uma capacidade de transformar o objeto e, também, de transformar-se a si mesmo. O processo educacional que nada transforma está negando a si mesmo. O conhecimento não nasce com o indivíduo nem é dado pelo meio social. O sujeito constrói o seu conhecimento na interação com o meio – tanto físico, como social. (BECKER, 2001, p.71).

Aprender para Rodrigues (2008) significa ajustar a identidade ao novo conhecimento, uma vez que isso envolve compromisso emocional, discernimento e intuição.

Para Sanches e Heene (1997), Conhecimento Organizacional pode ser entendido como o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo.

Fleury e Oliveira Jr. (2008), por fim, questionam: Mas afinal, o que é o conhecimento da empresa? Para estes autores, o conhecimento da empresa pode ser interpretado como o fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Fleury e Oliveira Jr. (2008) defendem ainda que o conhecimento possa ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores, se transformando na base das competências essenciais da empresa.

Carbone *et al.* (2009), destacam que a teoria da criação do conhecimento de uma forma geral pode estar fundamentada em duas dimensões: epistemológica e ontológica. A dimensão epistemológica baseia-se na distinção feita por Polanyi (1983) entre conhecimento tácito e explícito, ambas as formas de conhecimento, tácito e explícito, devem integrar-se permanentemente, por meio de símbolos, metáforas e analogias, para a criação de conhecimento nas organizações.

A dimensão ontológica considera, por sua vez, o conhecimento uma criação individual, que se expande pela organização, mediante uma espiral do conhecimento, formando uma “rede de conhecimentos da organização”. A partir de processos de interações dinâmicas entre as pessoas, o conhecimento é criado e se expande pela organização, atravessando níveis e fronteiras interorganizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (2008a) destacam que apesar do conhecimento em si ser formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, isto é, conhecimento explícito e conhecimento tácito, a idéia chave para liderar o processo de criação do conhecimento é o raciocínio dialético, o qual entende que as mudanças somente ocorrem por intermédio do conflito e da oposição; raciocínio que transcende e sintetiza tais contradições.

Para Duguid e Brown (2008) com base nos conceitos do filósofo Gilbert Ryle (1949), o conhecimento pode ser expresso de duas maneiras: primeiramente temos o *know that* – que é o conhecimento declarado que os indivíduos podem expressar

em um documento (conhecimento explícito); depois temos o *know-how* – que é o conhecimento disponível (conhecimento tácito), o qual confere a habilidade de uma pessoa responder às situações reais e de fazer as coisas, em vez de apenas falar sobre elas no abstrato.

Entendendo que as organizações podem ser entendidas como fluxo de conhecimentos, Duguid e Brown (2008), destacam que atualmente, os sociólogos organizacionais retratam a empresa como um sistema de cooperação em que os indivíduos são socializados; que é somente no nível comunitário que a experiência e a prática são compartilhadas, e que as identidades individuais são, principalmente, forjadas. Esta visão de mundo compartilhado é conseqüentemente, pré-requisito para o compartilhamento de entendimentos, *insights*, informação e conhecimento, principalmente devido ao fato de que a visão de mundo de uma pessoa é um aspecto central de sua identidade.

Dentro de um conceito mais amplo, Duguid e Brown (2008) entendem que o conhecimento pode ser identificado dentro das práticas sociais, particularmente, nas práticas de trabalho dentro de uma organização, pois somente com o compartilhamento de ideias e *insights* é que os indivíduos colaboram na solução de problemas difíceis. Conseqüentemente, este tipo de conhecimento baseado na prática, apresenta as seguintes características:

- Disponível: porque é mais revelado na prática de como fazer as coisas de que nas declarações sobre prática.
- Distribuído: porque, frequentemente, necessita de vários ou todos os membros de um grupo que trabalham juntos para fazer as coisas.
- Parcial: porque, embora cada membro do grupo possa representar uma parte do todo, ninguém, provavelmente, detém todo o conhecimento.
- Improvisado: pode haver improvisação por duas razões – primeiro porque ele exige a coordenação dos membros do grupo na prática, de modo que cada membro do grupo adapta espontaneamente sua atividade às dos outros, seguindo algum roteiro básico. Segundo, porque embora a maior parte da atividade no local de trabalho seja vista como função rotineira (conhecimento explícito), de fato, trata-se mais de uma função de rotinização, isto é, redução na prática dos eventos imprevisíveis às prescrições de rotina organizacional e às capacidades do grupo. Isto transforma o conhecimento na prática em estratégias emergentes.

Para Lyles (2008) o conhecimento de nível mais baixo ou explícito é resultado de repetições e rotinas. É o conhecimento que pode ser explicado e codificado. Resulta em procedimentos operacionais padronizados, em programas de sucesso ou em novos sistemas gerenciais que lidam com situações repetitivas e imutáveis. O conhecimento de nível mais alto pode ser interpretado como conhecimento tácito e, é nesse conhecimento que muitas empresas confiam, algumas vezes até de forma inconsciente, a memória organizacional e as habilidades de discriminação da organização. Lyles (2008) entende ainda que as estruturas do conhecimento organizacional incluam o armazenamento do sistema de crenças, das memórias de eventos passados, de histórias, de modelos de referência ou de valores.

A busca de esforços para reter e utilizar o conhecimento em organizações envolve processos de gestão, mais especificamente de GC.

2.2.2 Gestão do Conhecimento

A GC está, nesse momento, no centro dos estudos de gestão estratégica nas organizações cujo ambiente encontra-se em constante mutação. Tais mudanças estão ocorrendo no ambiente, em múltiplas dimensões e em ritmo acelerado. Elas incluem novas formas de competição, globalização dos mercados e das cadeias de suprimentos, avanços tecnológicos, emergências de novas indústrias, tendências demográficas, modificações na força de trabalho e jogos geopolíticos de poder. Essas mudanças endêmicas no ambiente exigem mudanças contínuas e rápidas na organização. A gestão estratégica das organizações deve estar atenta a essas mudanças para enfrentar o inevitável mudar ou morrer (NONAKA; TAKEUCHI, 2008a).

Para Carbone *et al.* (2009) a gestão de bens intangíveis dentro das Organizações, como a *knowledge management* (Gestão do Conhecimento), tem despertado um forte interesse de estudos nos meios acadêmicos e empresariais neste novo milênio. Entretanto, a respeito de sua aplicabilidade, a GC encontra-se ainda em fase de consolidação no cenário mundial. Mas em geral, os executivos reconhecem que dentro de suas próprias empresas reside um recurso de grande

potencial que muitas vezes é desconhecido e pouco utilizado, trata-se de um vasto tesouro interno de conhecimento, *know-how* e *benchmarking* (melhores práticas). Para O'Dell e Grayson (1998) tais perdas seriam decorrentes de falhas ou da ausência de GC no âmbito das organizações.

A atual tendência de estudos sobre o conhecimento organizacional se reflete no aumento de publicações de pesquisa tanto no Brasil como na Argentina sobre a GC, conforme defende Gantman (2010), em seus estudos descritos na Tabela 1.

ANO	Total de artigos sobre GC		Total de artigos sobre GC por autores locais	
	Argentina	Brasil	Argentina	Brasil
1970	12	10	3	8
1974	26	9	3	7
1978	34	13	8	11
1982	37	15	9	14
1986	22	21	9	20
1990	2	17	2	14
1994	42	38	33	34
1998	19	11	19	9
2002	21	27	21	10

Tabela 1 – Número de publicações sobre GC em periódicos – Brasil e Argentina
 FONTE: Adaptado de Gantman (2010, p.121)

Gantman (2010) apresenta em seu trabalho um comparativo de número de artigos que versam sobre a GC, publicados nas principais revistas voltadas ao estudo da administração no período de 1970 a 2002, nos países pesquisados. Portanto, o aumento de estudos neste sentido tem como objetivo principal a compreensão da dimensão cognitiva, por isso Carbone *et al.* (2009) entendem a GC como o conjunto de processos destinados a identificar o conhecimento nas pessoas e proporcionar condições para criação, compartilhamento e utilização desse conhecimento. A GC pode ser definida ainda como o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimento, para atingir seus objetivos (FALCÃO; BRESCIANI FILHO, 1999).

Fleury e Oliveira Jr. (2008) compreendem que a GC apresenta uma importante contribuição para a compreensão de como recursos intangíveis podem constituir a base de uma estratégia competitiva, assim como para a identificação dos ativos estratégicos que irão assegurar resultados superiores para a empresa no futuro.

Lyles (2008) entende que a perspectiva longitudinal da GC em uma relação entre organizações internacionais tipo *joint venture* está baseada na habilidade de a subsidiária compartilhar conhecimento da matriz estrangeira e na estabilidade do relacionamento no decorrer do tempo. A autora defende ainda que a aprendizagem de nível mais elevada, menos tácita e de difícil imitação, melhora o valor estratégico do conhecimento.

Compartilhar conhecimento é definido como o processo de disseminação do conhecimento dentro de uma empresa ou com outras empresas, sob o controle da empresa proprietária desse conhecimento. (OLIVIEIRA JUNIOR; FLEURY; CHILD, 2008, p.295).

Para Terra (2008) a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado e refeito. É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na cabeça das pessoas. A GC está desta maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Na tentativa de se criar um modelo conceitual sobre GC nas empresas, Terra (2008) busca um entendimento deste modelo com base em sete dimensões da prática gerencial:

1. Primeiro: o papel indispensável da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizagem, além de seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial e na definição de metas desafiadoras e motivantes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2. Segundo: o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa deve ser uma das preocupações fundamentais da alta administração. Nesse sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. A cultura organizacional torna-se,

además, fundamental para o desenvolvimento estratégico, à medida que o próprio conceito de estratégia perde seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento e ganha um caráter muito mais de ação e tolerância ao erro, tático, de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças (HAMEL; PRAHALAD, 1994; MITZENBERG, 1989);

3. Terceiro: as novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas. Em grande medida, essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia e remontam às principais propostas da Escola Sociotécnica para o ambiente fabril (BIAZZI, 1994);

4. Quarto: as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, assim como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos na empresa. Destacam-se, em particular, as seguintes iniciativas:

➤ Melhorar a capacidade das organizações de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam valor a seus estoques e a seus fluxos de conhecimento. Isso ocorre no momento em que as empresas adotam processos seletivos altamente rigorosos – Seleção de pessoal é considerada a área na qual ocorrem as principais mudanças nos processos de RH no Brasil nos últimos anos (FISCHER, 1999) – e que buscam aumentar a diversidade (LEONARD-BARTON, 1995; KOLB, 1997; DE MASI, 1999) de *backgrounds* (conjunto de experiências e conhecimentos profissionais que contribuem para a formação individual) nas contratações;

➤ Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da empresa no que tange ao fortalecimento de suas *core competencies* (competências essenciais). Nesse sentido, são destacados planos de carreira e treinamentos que ampliam as experiências, assim como contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da empresa;

➤ Adotar esquemas de remuneração, cada vez mais, associados à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e de toda a empresa no curto e no longo prazo.

5. Quinto: os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimentos nas organizações. Reconhecem-se as novas possibilidades propiciadas pelo avanço tecnológico, mas o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizagem organizacional, assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, ainda são considerados essenciais. Os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente dos *inputs* individuais.

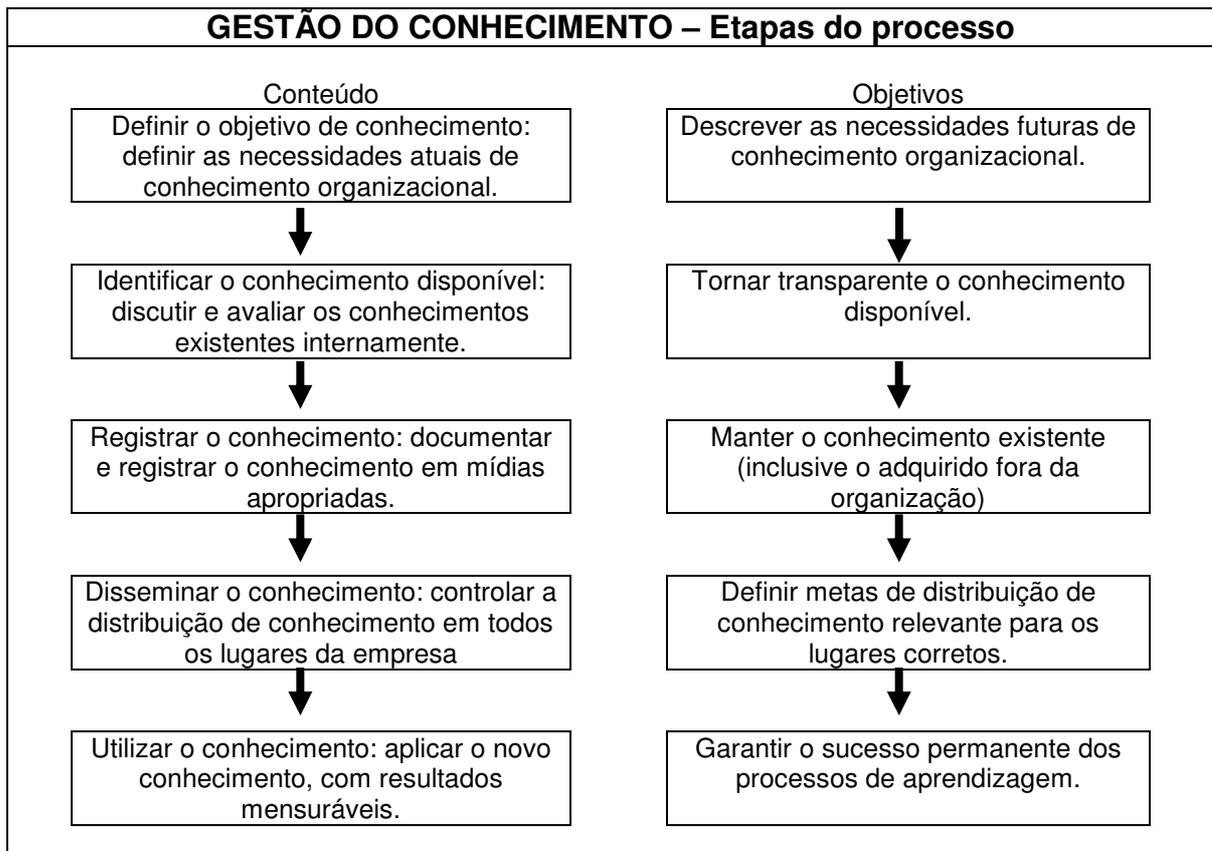
6. Sexto: esforços recentes de mensuração de resultados sob várias perspectivas e em sua comunicação por toda a organização. Destacam-se, em particular, esforços recentes de autores e empresas preocupadas em avaliar várias dimensões do capital intelectual (EDVINSSON; MALONE, 1997; SVEIBY, 1997);

7. Sétimo: a crescente necessidade de as empresas engajarem-se em processos de aprendizagem com o ambiente e, em particular, por meio de alianças estratégicas com outras empresas (MCGILL; SLOCUM, 1995) e do estreitamento de relacionamento com uma rede de clientes (KANTER, 1996).

Na maior parte dessas dimensões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas diversas competências de cada funcionário, é a mola propulsora da geração de conhecimento e da geração de valor nas empresas (TERRA, 2008).

Ao se fazer uma revisão de literatura sobre GC, pode-se verificar que princípios sobre aprendizado, criatividade e conhecimento, expressos nas práticas gerenciais são válidos para empresas de todos os setores da economia, sejam elas pequenas, médias ou grandes empresas. Logo, GC tem um caráter universal, ou seja, faz sentido tanto para empresas de setores tradicionais, como para empresas em setores de ponta; para empresas em setores primários, como para empresas em setores manufatureiros ou de serviço. Além disso, segundo Terra (2008) a GC não se limita ao chão de fábrica, departamento de P&D ou áreas em contato direto com os clientes, mas por toda a organização.

Uma proposta de processo de GC, com base nas pesquisas de Bock (1998), encontra-se explicitada no Quadro 10:



Quadro 10 – Etapas do processo de gestão do conhecimento

FONTE: Bock apud Carbone *et al.* (2009, p.89)

Buscando apoiar a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento nas organizações, Carbone *et al.* (2009) como base nos estudos de Bock (1998), utilizam um sistema de GC baseado em quatro dimensões:

1. Conteúdo: conhecimento estrategicamente relevante para a empresa;
2. Cultura: modelos mentais e padrões de regras não escritas que orientam as atividades e que explicam os comportamentos;
3. Processos: sequência natural e logicamente encadeada de atividades que minimiza esforços e custos;
4. Infra-estrutura: sistema de informações, inclusive os tipos de mídia.

No Quadro 11 Carbone *et al.* (2009) apresentam uma comparação entre objetivos, metodologia e aplicações da gestão por competências e da GC, o que reforça a ideia de que se trata de abordagens complementares.

Objeto de comparação	Abordagem	
	Gestão do conhecimento	Gestão por competências
Objetivo	Melhoria do desempenho pela criação de conhecimento gerador de inovação.	Melhoria do desempenho pelo desenvolvimento de competências que conferem diferenciação e competitividade.
Proposta metodológica	Mapeamento e registro do conhecimento crítico	Mapeamento das competências humanas e organizacionais.
Forma de proteção do capital intelectual	Sistema de memória técnica baseada em mecanismos de salvaguarda do conhecimento (direitos de <i>copyright</i> , patentes, marcas, registros, etc.).	Constituição de bancos de talentos, visando à retenção, apoiado em mecanismos de mensuração e certificação de competências.
Impactos na gestão	Aprimoramento dos sistemas de informação, com impactos positivos nos processos decisórios. Desenvolvimento de sistemas de aprendizagem, de capacitação e de compartilhamento do conhecimento organizacional e pessoal.	Facilitação do planejamento estratégico e da gestão da força de trabalho. Orientação dos subprocessos de gestão de pessoas (Identificação e alocação de talentos, educação corporativa, remuneração e benefícios e avaliação de desempenho).
Foco do processo de aprendizagem	Domínio cognitivo (conhecimento, habilidades e atitudes).	Domínio cognitivo, psicomotor e afetivo (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Quadro 11 – Diferenças e semelhanças entre a GC e a gestão por competências
 FONTE: Carbone *et al.* (2009, p.102)

Ichijo (2008) entende que ao se postular um conceito para a promoção do conhecimento, poderemos ir além das limitações atuais da teoria da GC para discutir abordagens práticas para o reino do conhecimento humano, amorfo e em constante evolução e, propõe cinco promotores do conhecimento, que são:

1. Incutir uma visão de conhecimento: ao se incutir uma visão de conhecimento uma organização busca enfatizar a necessidade de passar da mecânica da estratégia de negócios para a importância de se criar uma visão geral do conhecimento em qualquer lugar da organização. Em termos estratégicos, esta visão do conhecimento de uma organização proporciona aos seus planos de negócios um coração e uma alma, é assim a razão de ser de uma estratégia com avanço competitivo – se traduz em uma estratégia para o crescimento de um negócio, pelo uso estratégico da competência do núcleo da organização.

2. Gestão de conversações: em um ambiente competitivo de negócios, as conversações ainda pode ser o “palco” para as possibilidades de disseminação do

conhecimento social. Por outro lado, elas também ajudam a coordenar *insights* e ações individuais. Auxiliar na geração de uma nova estratégia, elaborar uma visão do conhecimento e justificar as crenças sobre o sucesso do negócio de um novo produto, tudo isso exige que se converse com outras pessoas – que exista a integração onde os membros da comunidade de uma organização forneçam a energia para um processo evolutivo, em que ideias formuladas transformam-se em conceitos. Onde os conceitos são justificados e transformados em protótipos. E por fim os protótipos são transformados em novos serviços ou produtos inovadores – a conversação desempenha um papel crucial na transformação do conhecimento em uma nova realidade para as organizações.

3. Mobilização de ativistas do conhecimento: neste ponto se discute o que os agentes ativos de mudanças organizacionais podem fazer para desencadear a geração do conhecimento. O ativismo do conhecimento apresenta seis propósitos:

- Foco e iniciação da criação do conhecimento;
- Redução do tempo e do custo necessário para a criação de novos conhecimentos;
- Alavancagem de iniciativas de criação de novos conhecimentos por toda a organização;
- Melhoramento das condições daqueles engajados na criação de novos conhecimentos, relacionando suas atividades ao quadro geral da empresa;
- Preparação dos participantes da criação de conhecimento para novas tarefas onde o seu conhecimento pode ser necessário;
- Inclusão da perspectiva das micro-comunidades no debate mais amplo de transformação organizacional.

4. Criação do contexto correto: esse promotor do conhecimento examina as conexões próximas entre a estrutura organizacional, a estratégia e a promoção do conhecimento, e destaca os estudos sobre estratégia realizados por Alfred Chandler Jr. que afirmou: “a estrutura segue a estratégia”. Os gráficos organizacionais tradicionais, com suas hierarquias rígidas e integração vertical, não podem mais coordenar as atividades de negócios em um mundo onde as fronteiras são nebulosas, os relacionamentos são cada vez mais complexos e o ambiente competitivo está em fluxo constante. Assim, a criação de um contexto correto

envolve estruturas organizacionais que favoreçam sólidos relacionamentos e colaboração eficaz. O novo conhecimento pode ser criado e compartilhado inter-organizacionalmente, como indica o crescimento cada vez maior das corporações virtuais e das alianças estratégicas.

5. Globalização do conhecimento local: por fim, deve-se considerar o aspecto complexo da disseminação global do conhecimento nas corporações. Em uma época de globalização, se faz necessário para as organizações obterem a vantagem competitiva que o conhecimento gerado em uma determinada unidade local seja disseminado para as demais unidades de forma rápida e eficiente.

De acordo com Oliveira Jr. (2008) o conhecimento existente na empresa difere em suas dimensões e essas diferenças devem refletir no valor e utilidade estratégica desse conhecimento. Assumindo o pressuposto de que o sucesso da empresa está baseado em sua capacidade de criar, compartilhar e disseminar conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, e entender os mecanismos pelo qual esse conhecimento poder ser criado, compartilhado e disseminado na empresa é ponto de partida para um desempenho estratégico superior.

Estudos sobre GC e sua aplicabilidade nos processos estratégicos das organizações, desenvolvidos por autores deste campo de estudo, evidenciam a importância de pesquisas sobre as fases do fluxo do conhecimento (criação, utilização e institucionalização) para as fases deste processo estratégico (elaboração, implementação e controle), cuja relação faz parte deste trabalho.

2.2.3 Fluxo do Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008a) uma organização, por intermédio de seus indivíduos, cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. São identificados quatro modos de conversão de conhecimento, também chamado de modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI, o qual pode ser visto na Figura 6:

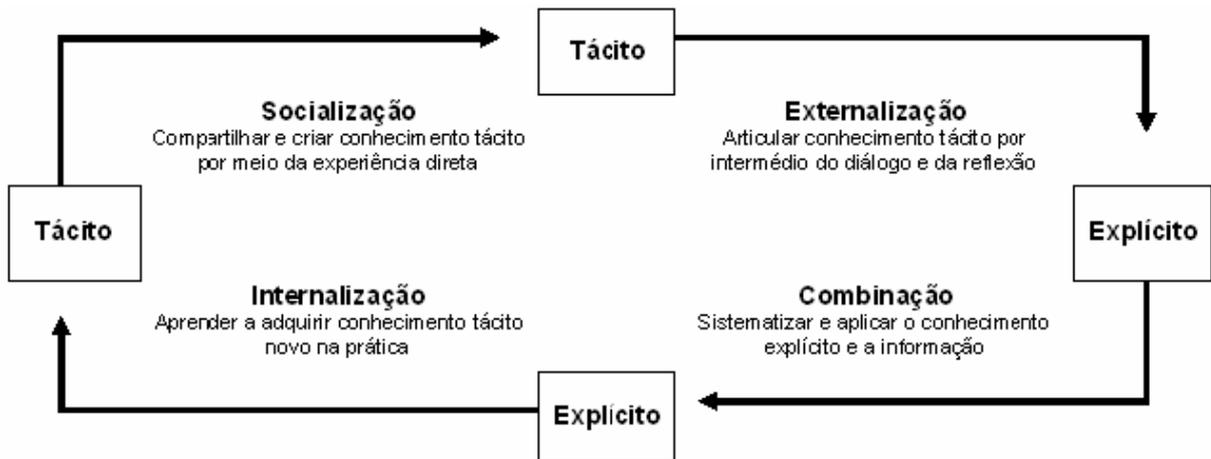


Figura 6 – Processo SECI
 FONTE: Nonaka e Takeuchi (2008a, p.24)

- **Socialização:** compartilhar e criar conhecimento tácito por meio de experiências diretas, ela ocorre de indivíduo para indivíduo.
- **Externalização:** articular conhecimento tácito por intermédio do diálogo e da reflexão, ela ocorre de indivíduo para grupo.
- **Combinação:** sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação, ela ocorre de grupo para organização.
- **Internalização:** aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática, ela ocorre da organização para o indivíduo.

Para Nonaka e Takeuchi (2008a), o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto ou um ambiente apropriado, o qual eles chamam de “*ba*”, para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.

As condições exigidas no nível organizacional para promover a espiral do conhecimento são:

- **Intenção:** A espiral do conhecimento é impulsionada pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração da organização às suas metas estratégicas. Os esforços para atingir a intenção geralmente tomam a forma de estratégias no ambiente de negócios. Do ponto de vista da criação do conhecimento organizacional, a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. O elemento mais crítico da estratégia corporativa é conceituar uma visão sobre o tipo de

conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema administrativo visando à implementação.

- **Autonomia:** a autonomia aumenta a possibilidade de motivação dos colaboradores da empresa para a criação de novos conhecimentos, além disso, as pessoas autônomas funcionam como parte de uma estrutura holográfica, na qual o todo e cada parte compartilham as mesmas informações. As ideias originais emanam dos indivíduos autônomos, difundem-se na equipe e tornam-se, então, fontes de inovações organizacionais.

- **Flutuação e caos criativo:** a flutuação e caos criativo estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. Quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam uma decomposição de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas, onde a decomposição demanda que seja dada atenção ao diálogo como meio de interação social, ajudando na criação de novos conhecimentos. O caos é gerado quando a organização enfrenta uma verdadeira crise, como o rápido declínio do desempenho estratégico da empresa devido a mudanças nas necessidades do mercado ou o crescimento significativo dos concorrentes.

- **Redundância:** para que a criação do conhecimento organizacional ocorra, um conceito criado por um indivíduo ou grupo necessita ser compartilhado com outros indivíduos que talvez não necessitem do conceito imediatamente. O compartilhar de informação redundante promove a partilha do conhecimento tácito, pois os indivíduos podem sentir o que os outros tentam articular. Nesse sentido a redundância, que pode ser entendida como a sobreposição intencional de informação sobre as atividades organizacional, acelera o processo de criação do conhecimento.

- **Requisito de variedade:** os membros de uma organização podem enfrentar muitas contingências se possuírem o requisito de variedade, entendida como a diversidade interna de uma organização. Uma rotação constante de pessoal nas diversas unidades estratégicas de negócios (UEN) permite que os empregados adquiram conhecimento multifuncional, ajudando a essas unidades organizacionais a criação de uma rede de informações computadorizadas entrelaçadas orgânicas e flexíveis. O objetivo de maximizar a variedade de conhecimento disponível é permitir que todos na organização precisem ter assegurado o acesso rápido e o mais amplo possível da variedade de informações organizacionais de valor.

O compartilhar conhecimento deve ser orientado para o futuro, sendo ainda um processo dinâmico e aberto a debates, mesmo entre os próprios membros da organização. Para Lyles (2008) ao se resumir a natureza de se compartilhar o conhecimento, há quatro pontos que devem ser destacados:

1. Primeiro, é que ele está baseado na percepção. Isto é muito normal, particularmente para o conhecimento tácito, desde que as pessoas não o entenderão ou o perceberão de mesmo modo.

2. Segundo, o conhecimento explícito pode ser conquistado e codificado, e muitas empresas estão tentando, na medida do possível, documentar esse conhecimento de nível mais baixo com sistemas de informação.

3. Terceiro, a aprendizagem depende de modelos mentais compartilhados – em outras palavras, de modelos de referência comuns que filtram e armazenam a entrada de informação.

4. Quarto, o envolvimento ativo dos participantes é exigido. Por exemplo, o envolvimento ativo da matriz estrangeira é essencial para se compartilhar o conhecimento nas organizações tipo *joint ventures* internacionais (associações de empresas que se juntam para explorar determinados negócios, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica) ou nas subsidiárias. Alguma aprendizagem pode ser compartilhada ou copiada da matriz, mas será melhor se a matriz estrangeira estiver disposta e ativamente envolvida nesse processo.

Lyles (2008) entende que um elemento chave para se compartilhar o conhecimento está na capacidade de ensino da matriz, pois são essas condições que facilitam o compartilhar do conhecimento e da tecnologia da matriz ou da parceira estrangeira. Na maioria dos casos, todas as subsidiárias ou *joint ventures* exigem alguma troca de conhecimento da matriz estrangeira em termos de experiências gerenciais, de atividades tecnológicas ou de atividades administrativas. Assim, os níveis mais altos de integração fornecem um meio mais eficaz de compartilhar *know-how* tácito. Embora o conhecimento mais explícito possa ser visto como um bem público que é prontamente compartilhado via contratos de mercado, a troca de *know-how* tácito é altamente dependente de contato e requer interação extensiva entre aqueles que detêm o conhecimento e os desejosos de internalizá-lo.

De acordo com Oliveira Jr. (2008) as empresas possuem conhecimento disseminado e compartilhado por todos; entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimentos pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais. As empresas buscam codificar e simplificar esse conhecimento de indivíduos e grupos para torná-los acessíveis a toda a organização. Mediante a codificação, a empresa incrementa a apreensibilidade (facilidade de compreensão) do conhecimento e, portanto, seu compartilhamento entre grupos dentro da organização e mesmo entre organizações.

Schlesinger *et al.* (2008) entendem que o conhecimento, embora não configure atualmente como a principal propriedade das organizações, impulsionam o surgimento de novos produtos, serviços e processos, e estão diretamente atrelados ao desempenho criativo das pessoas que nela trabalham, isto é, ao conhecimento de cada colaborador, bem como de sua interação com o grupo que está inserido. Nesse sentido, os autores sugerem o desenvolvimento de dez práticas que possam refletir as iniciativas organizacionais que possam facilitar a criação e o compartilhamento de novos conhecimentos e, por consequência, ancorar a GC:

1. Educação corporativa: em um contexto no qual o maior paradigma é o conhecimento, a educação corporativa surge como resposta ao desafio estratégico das organizações em implementar iniciativas que sirvam de base para a geração das competências necessárias a um desempenho superior tanto pelo indivíduo, como por toda a organização. Essa nova tendência aponta para um inovador e importante comprometimento das empresas com a educação continuada e o desenvolvimento de seus funcionários. Com a rápida obsolescência do conhecimento, as organizações que contarem com funcionários qualificados e preparados para enfrentar os desafios tornam-se uma importante vantagem competitiva.

2. Portais corporativos de conhecimento: os portais corporativos cada vez mais estão sendo apontados como uma solução adequada para facilitar o fluxo de informações e conhecimentos. Gera nas organizações um interesse crescente sobre os diversos temas e fazem com que se operacionalizem as atividades organizacionais, transformando-se em uma ferramenta de trabalho cooperativo de grande relevância, conectando pessoas de diversos setores organizacionais para dar suporte as decisões estratégicas importantes, com base em suas experiências e interesses.

3. Memória organizacional: um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações na atualidade é manter o fluxo de informações e conhecimentos, assim como retê-los de forma adequada. Neste sentido a memória organizacional é um conceito que vem ao encontro dessas necessidades, capacitando as organizações ao enfrentamento dessa problemática. Por isso há que se destacar a importância da construção de uma memória organizacional para o processo de criação e disseminação do conhecimento, especialmente pelas inúmeras vantagens e benefícios que esta prática apresenta para qualquer empresa. A sensibilização das organizações quanto a esse aspecto, envolvendo toda empresa em um esforço conjunto e sistemático para a construção, manutenção e reutilização desse conhecimento com certeza fará uma grande diferença entre as empresas que terão ou não uma vantagem competitiva sustentável no mercado a qual está inserida.

4. Mapas de conhecimento: grande parte do conhecimento de uma organização encontra-se dispersa em arquivos individuais, pastas (conhecimento explícito) ou até mesmo na mente de seus colaboradores (conhecimento tácito), gerando dificuldade para seu acesso e uso quando desejado. Uma das formas que está sendo utilizadas para sanar essa dificuldade é o mapa do conhecimento.

Mapa de conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar um tipo de lista que mostre onde encontrá-los. Pode ter o formato de um mapa real, páginas amarelas do conhecimento, ou um banco de dados sofisticado. (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Davenport e Prusak (1998), destacam ainda que o conhecimento organizacional pertence à empresa e não a um grupo restrito de pessoas. Levando-se em conta esse pressuposto teórico, um bom mapa do conhecimento deve servir de base para o processo de conversão do conhecimento: do individual para o coletivo. Entretanto, os autores ressaltam que não se trata de uma estratégia isolada, mas sim de uma prática importante no esforço da criação e GC, exigindo que a cultura organizacional esteja alinhada com esses valores e princípios. Somente assim, por meio da harmonia com a cultura organizacional, é que o mapa de conhecimento trará os resultados estratégicos esperados.

5. *E-Business*: a revolução tecnológica que está ocorrendo no mundo, como o comércio eletrônico (*e-Commerce*) e o *e-Business*, vem afetando as formas de fazer negócios e alterando o processo estratégico das organizações, com ênfase

nas relações que ocorrem entre consumidores e fornecedores. Entretanto, para Dantas *et al.* (2008), muitas pessoas confundem *e-Business* com *e-Commerce*, ou comércio eletrônico. Para Limeira (2007), o *e-Commerce* “envolve a realização de trocas de produtos, serviços e informações entre diferentes agentes”; e o *e-Business* “abrange a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios em uma ambiente eletrônico”.

O conceito de *e-Business* engloba não só o *e-Commerce*, mas também outros processos organizacionais; são exemplos disso: produção, administração de estoques, desenvolvimento de produtos, administração de riscos, finanças, desenvolvimento de estratégias, administração do conhecimento e recursos humanos (LIMEIRA, 2007, p.38).

Tendências atuais apontam claramente para uma nova forma das organizações realizarem seus negócios. As novas tecnologias têm um papel fundamental nesse contexto, em que se enfatiza a Internet como uma das ferramentas facilitadoras dessa transformação. Essa nova prática de oportunidades para as organizações revela que ainda existe muito a se esperar dessa inovadora forma de negociação, cuja importância deve ser observada como um dos diversos meios promissores de alavancagem da competitividade em relação às demais organizações.

6. *Benchmarking*: o *benchmarking* tem se tornado uma poderosa estratégia adotada pelas organizações na sociedade contemporânea, e envolve a observação e aperfeiçoamento das melhores práticas desenvolvidas normalmente por outras organizações, bem como a aplicação desse novo conhecimento na melhoria dos processos de produção ou prestação de serviços. Ao adotar essa estratégia, as organizações se voltam à forma de atuação de outras organizações, com o objetivo de identificar novas práticas e maneiras de atuação que podem ser úteis para o desenvolvimento de suas atividades. É justamente nesse sentido que o *benchmarking* fornece um canal de compartilhamento do conhecimento entre quem observa e quem possui a competência prática.

7. Comunidades de prática: o conceito para comunidade de prática foi cunhado por Wenger (1998) e se refere aos grupos informais de pessoas que se formam espontaneamente, e são partes de nosso dia-a-dia. Elas podem ser tão informais que raramente se tornam explícitas. Para o autor o conceito de prática se refere ao fazer dentro de um contexto histórico e social que fornece ao mesmo

tempo estrutura e significado para o que é feito, onde o conceito de prática inclui o explícito e o tácito. Dessa forma fica evidenciada a contribuição das comunidades de prática na socialização e externalização do conhecimento. Por fim Wenger (1998) destaca que além das práticas, são necessários mais dois elementos para que realmente exista uma comunidade de prática: o domínio do conhecimento que fornece aos membros um senso de identidade e a comunidade, ou seja, o contexto nos quais as pessoas participam das atividades conjuntas.

Ao se considerar os princípios a que se referem às comunidades de prática, é possível identificá-las como uma importante estratégia para qualquer organização, em especial para aquelas que estão sensibilizadas quanto a importância do conhecimento. Esse reconhecimento tem contribuído para que, cada vez mais, no contexto atual da sociedade, as comunidades de prática venham a ser apontadas como impulsionadoras do conhecimento.

8. Gestão da informação como ação: muito tem sido escrito sobre a importância dos recentes avanços da TI para a GC. Davenport e Prusak (1998) afirmam que os recursos da TI facilitam o trabalho em rede, podendo manter os conhecimentos descentralizados junto aos locais em que são gerados ou utilizados, melhorando assim o grau de interatividade do usuário com os registros do conhecimento. A introdução da TI nas operações de negócios tem possibilitado às empresas maior velocidade de resposta a mudanças, maior flexibilidade de operações, bem como as novas oportunidades para as organizações que tem seu foco voltado aos recursos intangíveis. Suas funções estendem o alcance e aumentam a velocidade de compartilhamento do conhecimento. Muitos autores ainda questionam o fato de porque não se consegue GC sem uma gestão da informação; a gestão de dados muitas empresas tem conseguido realizar muito bem, entretanto, poucas fazem realmente uma GC eficiente, mesmo nas grandes empresas. No âmbito deste trabalho, entende-se que o uso de qualquer Sistema de Informação colabora para a GC, porém não a configura.

9. Gestão de pessoas alinhadas a criação do conhecimento: a principal vantagem competitiva das organizações reside nas pessoas. Isso obriga as organizações a se conectarem com novas práticas de gestão de recursos humanos, sem as quais seria difícil imaginar que conseguirão estar preparadas para enfrentar os desafios impostos pela competição cada vez mais seletiva do mercado.

Segundo Souza *et al.* (2001), a gestão de pessoas deve estar alinhada com os princípios da GC, e tal relação gera características específicas na gestão de recursos humanos, sem as quais, as empresas não conseguem o ambiente e as condições propícias para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e, por fim, o aprendizado organizacional.

Nonaka e Takeuchi (2008a) destacam a importância de um ambiente propício para a criação do conhecimento, o qual os autores denominam de *ba*. Sem essas condições, o fluxo e a criação de novos conhecimentos tornam-se difíceis, criando barreiras para que ocorra a espiral do conhecimento (Modelo SECI), dificultando assim a socialização, a externalização e a internalização do conhecimento – modos de conversão diretamente ligados à dimensão humana dentro das organizações, destacando ainda que os nos dias de hoje, profissionais estão desenvolvendo um novo perfil: são empregados pró-ativos, os quais acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito como o conhecimento explícito, agindo quase como arquivos vivos no dia-a-dia dentro das organizações, influenciando em todas as práticas de conversão.

Essas considerações apontadas por Nonaka e Takeuchi (2008a) revelam uma associação direta entre a gestão de pessoas e a criação de novos conhecimentos. Se, por um lado, as organizações necessitam contar com profissionais com o perfil de pessoas dinâmicas e pró-ativas, por outro lado, para que as organizações tornem-se atrativas para essa nova mão-de-obra qualificada, se faz necessário possuir políticas de recursos humanos que as atraia. Nesse sentido, essa interdependência explícita entre essas duas dimensões revela a importância para as organizações em adotar novas diretrizes de recursos humanos, facilitando a passagem de uma abordagem clássica de gestão de pessoas para uma nova, alinhada com as estratégias contemporâneas.

10. Gestão da conversa: nos tempos atuais, as organizações têm direcionado atenção para a mais natural das atividades humanas, a necessidade do diálogo. Este foco vem contrariar os mais entusiastas, que insistem em fazer dispendiosos investimentos em sistemas de informação como forma de fluxo de informações e conhecimento dentro de uma organização. A importância do diálogo para a criação de novos conhecimentos, e sua multiplicação e aplicação em toda a organização tem grande relevância para as estratégias organizacionais.

As atividades humanas são consideradas como um aspecto crucial para a criação de novos conhecimentos, se destacando entre elas, as conversas e o diálogo. Evidentemente, para muitos gestores, preocupados prioritariamente com aspectos racionais, essa vertente humana é relegada a um segundo plano e enfatizam-se aspectos mais lógicos. Essa postura pode gerar prejuízos imensuráveis para a organização. Dentro deste contexto, a questão que se coloca é a necessidade de se inovar profundamente os seus valores. Para a nova economia as relações inter-pessoais podem ser uma das práticas que conduzirá as organizações aos resultados estratégicos desejáveis.

As considerações realizadas até aqui destacam a importância da GC para a criação e disseminação do conhecimento por toda a organização; no Quadro 12 podemos observar um modelo para verificação das práticas de promoção e compartilhamento do conhecimento adaptado de Schlesinger *et al.* (2008).

PRÁTICAS VOLTADAS A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO		
PRÁTICA	POSSUI	NÃO POSSUI
1. Educação Corporativa		
2. Portais Corporativos de Conhecimento		
3. Memória Organizacional		
4. Mapa do Conhecimento		
5. <i>E-Business</i>		
6. <i>Benchmarking</i>		
7. Comunidades de Prática		
8. Gestão de Pessoas		
9. Gerenciar Conversas		
10. Gestão da Informação		

Quadro 12 – Práticas voltadas a disseminação do conhecimento
 FONTE: Adaptado de Schlesinger *et al.* (2008, p.30)

A busca por modelos que apresentem uma relação da GC com as estratégias organizacionais, com enfoque no processo estratégico, se faz necessário tendo em vista a importância que suas práticas podem produzir para a busca de uma vantagem competitiva e sustentável nos diversos mercados que as empresas atuam.

Logo, trabalhos sobre Gestão Estratégica do Conhecimento desenvolvido por diversos autores, evidenciam a importância da GC para a geração das estratégias organizacionais, cuja relação é o foco principal deste trabalho.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O PROCESSO ESTRATÉGICO

Eisenhardt e Santos (2002) perguntam: De que maneira as empresas com foco no uso do conhecimento causam interferência no campo da estratégia?

Para Eisenhardt e Santos (2002), a resposta ainda está indefinida, porque não existe uma concordância com relação do uso do conhecimento; se essa utilização contribui para uma nova teoria para o estudo de estratégias, uma nova teoria para os estudos organizacionais, ou ambas ao mesmo tempo, ainda que essa nova teoria possa ser emergente e inovadora. Por isso, tendências apontam para um aumento de pesquisas no campo da GC que possa suprir as lacunas nos estudos de estratégias organizacionais.

Neste contexto Lipparini, Cazzola e Pistarelli (2000) realizaram um estudo sobre a questão de como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas, tendo como caso estudado a experiência da Illycaffè. Com base nas pesquisas de Barney (1991) e Grant (1996), Lipparini, Cazzola e Pistarelli (2000) defendem a idéia de que as empresas são consideradas eminentemente heterogêneas em relação à dotação de recursos não perfeitamente transferíveis com outras empresas. E que na recente conceituação da teoria da empresa baseada no conhecimento, uma das tarefas essenciais da organização consiste na integração de múltiplas bases de conhecimento. A *knowledge-based view* (Visão Baseada no Conhecimento – VBC) se destaca avaliando o seguinte:

- Primeiro: dos processos – por meio dos quais se dá o compartilhamento e a integração do conhecimento especializado.
- Segundo: das relações – que realizam o papel de incrementar a eficiência com a qual é utilizada a inteligência distribuída em um *network* de empresas.

Estes estudos sobre empresas com VBC – *knowledge-based view* – estão alinhados com os estudos realizados por Eisenhardt e Santos (2002). Estes autores destacam que a busca pelo conhecimento esta mudando inteiramente o campo do estudo da estratégia, tanto no mundo acadêmico como para as diversas organizações. Ao longo dos últimos anos observamos o uso difundido de forma ampla do conhecimento nas estratégias organizacionais, tais como: alianças

estratégicas para P&D, compartilhamento de novas competências, aquisição e desenvolvimento de novos produtos. Os estudos de empresas baseadas no conhecimento estão emergindo em destacadas pesquisas para as estratégias organizacionais. Estas consideráveis pesquisas do uso do conhecimento de modo sistêmico têm injetado novas perspectivas de competências para as empresas, se transformando em um importante instrumento de geração de vantagens competitivas sustentáveis bem como um desempenho estratégico superior.

Com a compreensão de que a aquisição de novos conhecimentos pode modificar os modelos mentais dos gestores estratégicos, faz surgir uma questão: Como podem ser administradas as causas das mudanças organizacionais bem como suas adaptações sustentáveis nos processos estratégicos? A resposta pode estar no fato de que a busca por novos conhecimentos faz surgir práticas, como a GC, as quais podem levar as empresas a desenvolverem novas habilidades ou inovações (BULGACOV, 2009). Logo, aprofundar estudos que busquem relacionar os processos estratégicos com a GC pode apontar respostas significativas para estas indagações.

Segundo Bezerra (2006), vivemos na era da informação e da sociedade interativa, interligada em tempo real, na qual vivemos a informação transformada em conhecimento e em saber, este é o principal ativo na luta pela sobrevivência das organizações. Na sociedade da informação o sucesso é determinado pelo saber e não somente pelo que se possui logo, informação e conhecimento passam a ser a principal fonte de riqueza individual e organizacional.

Partindo da idéia de que Inteligência Estratégica (IE) ou Inteligência Competitiva (IC) é a informação transformada em conhecimento para a tomada de decisão, e entendida a dinâmica do processo de criação e difusão deste conhecimento existente em uma perspectiva individual e organizacional, é oportuno destacar a necessária administração dessas informações por meio da GC ou de um modelo de GC (CANONGIA; SANTOS; SANTOS, 2004).

Gomes e Braga (2006) acrescentam que ao introduzir os conceitos de IC para a realização de um monitoramento contínuo e dinâmico do ambiente externo, os processos de planejamento adquirem maior agilidade e atualidade no levantamento de informações necessárias à definição de estratégias. Nesse sentido, a criação de um sistema de IC, compreendendo coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, fornecedores,

clientes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, vem ao encontro da necessidade de monitorar continuamente o ambiente externo, tendo em vista o estabelecimento de um direcionamento estratégico e a tomada de decisão em tempo real.

O rápido avanço da circulação e disseminação da informação apoiada pelas diversas tecnologias de informação, aliado ao acirramento da disputa por mercados, está tornando cada vez mais complexo e crítico o processo de tomada de decisão nas empresas, conforme observa Roedel (2006). Construir um posicionamento sustentável em longo prazo exige agilidade e dinamismo das ações empresariais. É nesse sentido que atua a IC, técnica oriunda dos meios militares e políticos, largamente utilizada em períodos de conflito, assumindo a característica de um instrumento que monitora de forma permanente os principais fatores que interferem na obtenção de vantagens competitivas.

Acima de tudo, embora os dados factuais possam informar o intelecto, em grande parte são os dados intangíveis que constroem sabedoria. Logo, a criação de estratégias é um processo imensamente complexo, envolvendo os mais sofisticados, sutis e, às vezes, subconscientes processos sociais e cognitivos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.61).

Bezerra (2006) defende que a maior ferramenta do gestor estratégico de uma empresa pode ser o *benchmark*, ou seja, ele precisa de modelos e experiências vividas por outras organizações que sejam semelhantes às suas, mas que, ao mesmo tempo, não podem ser copiadas integralmente. *Benchmarking* é o processo de identificação, conhecimento e adaptação de práticas e processos excelentes de organizações, de qualquer lugar do mundo, para ajudar uma organização a melhorar seu desempenho (KARDEC; ARCURI; CABRAL, 2002), isto é, pode ser entendido como a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.

Tais afirmações apresentam afinidade com os estudos recentes realizados por Comarella, Azevedo e Strauhs (2008) sobre comunidades de práticas e suas relações com a gestão por processos e a aprendizagem organizacional. Suas pesquisas evidenciam que a integração sinérgica de três elementos (domínio, práticas compartilhadas e comunidade) pode contribuir para a consolidação da criação e a disseminação de conhecimentos entre seus membros e suas organizações de origem, no sentido que as melhores práticas possam trazer

resultados estratégicos positivos para as organizações nas quais seus atores estão inseridos. Seus estudos apontam de forma unânime que as organizações que adotam essa prática de GC em seus processos administrativos apresentam características próprias e específicas, que tornam possível o surgimento de um ambiente de trabalho favorável ao auto desenvolvimento, bem como o aperfeiçoamento contínuo de serviços e produtos, com base em um ciclo de aprendizagem.

Neste contexto, apesar da moeda de troca ser a informação compartilhada, esta, quando combinada e aplicada à prática, pode gerar novos conhecimentos, sendo o grande diferencial proporcionado pela relação Comunidades de Prática e a Gestão por Processos. Comarella, Azevedo e Strauhs (2008) destacam, por fim, que a partir dos elementos que caracterizam essa relação, enquanto a aprendizagem intra e inter-organizacional não for vista como estratégia para as organizações, de modo geral, iniciativas de criação e compartilhamento de novos conhecimentos comparáveis a essa relação, terão dificuldades de implementação e disseminação.

Para Bezerra (2006) o gestor estratégico da informação em uma empresa precisa trabalhar com duas ferramentas: a observação do ambiente de forma global e a capacidade de mensurar o que realmente é relevante para a organização. Na primeira ferramenta, o gestor deve observar para saber analisar e, conseqüentemente, saber planejar. Todo planejamento chega a uma previsão. Podem ocorrer erros de previsão, mas para tentar diminuir esses erros, o gestor não precisará aumentar a sua capacidade de observação e sim melhorá-la, tendo a ciência de transformar os dados em informações relevantes e estes, em conhecimentos, matéria-prima da tomada de decisão.

A segunda ferramenta do gestor, conforme defende Bezerra (2006), é a capacidade de mensuração: “quem não sabe medir, não sabe gerenciar”. O uso estratégico da informação utilizando-a para a formação de novos conhecimentos e inovações é a grande diferença entre uma empresa que vive e outra que apenas sobrevive.

O conhecimento passa a ser identificado, valorizado e custeado, os estrategistas começam a ter em suas mãos a organização como um feixe de ativos do conhecimento. Podem ainda focar as questões estruturais de assegurar que o conhecimento correto esteja no local certo e no momento oportuno, bem como atendendo as questões de produtividade decorrentes da otimização dos processos de comunicação e de compartilhamento do conhecimento (SPENDER, 2008).

Carbone *et al.* (2009), propõem em suas ideias que para uma empresa ser competitiva ela deve conquistar e manter vantagem competitiva ao longo do tempo. A vantagem competitiva é obtida por meio da inovação. A inovação é uma espécie de monopólio, e sua essência é o monopólio do conhecimento. O conhecimento representa o controle, mesmo que temporário, da incerteza; construído socialmente, por atores inteligentes, por meio de processos dinâmicos de aprendizagem, a qual tem como essência a solução de problemas que decorrem de eventos incertos do mundo do trabalho e que levam as pessoas à tomada de decisões em tempo real. Sendo a competição que se estabelece, por fim, não é simplesmente por participação de mercado, mas sim por padrões competitivos baseados em conhecimento.

Duguid e Brown (2008) argumentam que as empresas são mantidas juntas não pelos custos de transação convencionais, mas pelas demandas de criação de conhecimento, dentro de um mercado que hoje é o principal motor para o surgimento de inovações. Mesmo quando as relações inter-empresas são extremamente competitivas, a cooperação e os acordos inter-setoriais são, frequentemente, bastante significativos. Neste contexto, as universidades estão exercendo um papel vital no avanço do conhecimento científico, onde o papel dos pesquisadores é basicamente o de organizar e reestruturar o conhecimento já desenvolvido, colocando-o em um formato mais sistematizado e formal (RODRIGUES, 2008).

Nonaka e Takeuchi (2008b) defendem ainda um passo fundamental para empresas criadoras de conhecimento é a redundância, que é a sobreposição consciente de informações empresariais, atividades de negócios e responsabilidades administrativas. A redundância é importante porque encoraja o diálogo frequente e a comunicação. Isso ajuda a criar uma base cognitiva comum entre os empregados, facilitando desse modo o compartilhamento de conhecimento tácito e inovativo. O importante é que toda a informação estratégica da empresa deve ser mantida em uma única base de dados integrada, aberta a qualquer empregado, independente de sua posição, desde que essa informação não envolva dados pessoais dos colaboradores. A alta gerência deve proporcionar aos empregados um sentido de direção estabelecendo padrões que justifiquem o valor do conhecimento que está sendo desenvolvido, constantemente, pelos membros da organização. Decidir que esforços apoiar e desenvolver é uma atividade altamente estratégica.

Rodrigues (2008) argumenta que a importância social e econômica do conhecimento estratégico em administração tende a aumentar, à medida que a capacidade administrativa passa a ser considerada decisiva para o desenvolvimento econômico por diversos agentes de mudanças e para o sucesso das estratégias de expansão e a gestão das organizações.

Embora ainda estejam em construção, pode-se perceber que a GC e a gestão por competências parecem complementar-se no âmbito da administração estratégica. Estão situadas no contexto maior da economia das organizações e possuem o mesmo pressuposto: o de que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização certa vantagem competitiva. Tais recursos são representados, sobretudo, pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização (CARBONE *et al.* 2009).

Carbone *et al.* (2009), afirmam que de forma geral, as teorias da estratégia apresentam lacunas que precisam ser preenchidas com as contribuições de novas abordagens, como a GC, e destaca o papel do conhecimento como fonte de inovação e de vantagem competitiva.

Para Oliveira Jr. (2008) o desafio em se descobrir às formas pelas quais as empresas desenvolvem e mantêm sua competitividade em suas respectivas indústrias é o principal ponto de pesquisa na teoria em administração estratégica.

Duas correntes distintas de pensadores estrategistas se destacam neste cenário: a primeira defendida por Porter (2009), apresenta uma abordagem da análise da indústria, e tem sido a mais frequentemente utilizada para a definição dos aspectos a serem considerados no desenvolvimento de uma estratégia competitiva.

Em contraponto, a segunda corrente defendida por Child (1997) faz uma crítica acerca do “determinismo ambiental”, propondo que a organização e o ambiente estão se interpenetrando, de forma que torna difusa a distinção entre a empresa e seu mercado; alianças estratégicas entre concorrentes é um exemplo desta nova corrente.

Nos últimos anos, uma abordagem para estratégia que busque uma combinação de ambas tem surgido, onde a análise interna e externa da organização tem emergido, e sua premissa básica é que os recursos internos à organização, dentro dos conceitos de uma VBR, comandam o desempenho da empresa (OLIVEIRA JUNIOR, 2008). Logo, teorias de criação, integração, combinação e compartilhamento podem ser aplicadas para o desenvolvimento do conhecimento

estrategicamente relevante, onde o fluxo de conhecimento pode auxiliar no desenvolvimento de novos processos estratégicos.

Recursos estratégicos podem ser tangíveis ou intangíveis, e algumas vezes é difícil mesmo a identificação do recurso ao qual estamos nos referindo. Em outras palavras, a dificuldade em explicar as razões pelas quais as empresas estabelecem resultados que conferem vantagem competitiva a elas. Esses recursos intangíveis podem ser o resultado de processos por meio dos quais a empresa cria ou adquire conhecimento sobre suas ações (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2008). Ativos intangíveis, como o conhecimento organizacional, não pode ser negociado ou facilmente replicado por competidores, à medida que estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. Tais ativos são acumulados lentamente ao longo do tempo. Quanto mais específico à empresa for o ativo, mais durável ele será e mais difícil para os competidores imitá-lo. Isso confere ao conhecimento da empresa o caráter de ativo estratégico.

O truque não é mudar tudo o tempo todo, mas saber “o que” mudar e “quando” mudar, o que significa equilibrar mudanças e continuidade. O gerenciamento eficiente significa manter a aprendizagem ao mesmo tempo em que se prossegue com as estratégias que funcionam. Pode haver um tempo para plantar estratégias e um tempo para colhê-las. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.169).

Fleury e Oliveira Jr. (2008) entendem a gestão estratégica do conhecimento como a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas. Isso implica que estamos apresentando uma perspectiva para a empresa que entende o conhecimento como seu principal ativo estratégico e que da GC é que advirão os principais resultados em termos de desempenho superior.

Esses autores destacam ainda que, sob essa abordagem, as alianças estratégicas podem servir para que as empresas supram seus *gaps* (lacunas) de conhecimento, buscando parceiros que possuam os tipos de conhecimento estrategicamente relevantes para atingir seus objetivos no mercado. Também sob essa perspectiva, os programas de desenvolvimento gerencial devem estar voltados ao desenvolvimento de conhecimentos nas pessoas que ajudam as empresas a superar seus *gaps* de conhecimento, e não com iniciativas isoladas. A GC deve

servir como uma linha-mestra norteadora das ações estratégicas das empresas que se pretendem manter competitivas na “economia do conhecimento”.

Para Oliveira Jr. (2008) novas teorias organizacionais têm surgido para suprir a lacuna colocada pela administração estratégica, na qual o desafio apresentado é identificar os fatores determinantes do desempenho e do sucesso empresarial. A VBR está relacionada entre essas tentativas teóricas, pois a sua proposição se baseia na necessidade de desenvolvimento de um recurso de difícil imitação, compartilhamento e negociação, e que ela deve ainda estabelecer uma integração sistêmica com os demais recursos da organização, para a geração de uma vantagem competitiva sustentável.

Fleury e Oliveira Jr. (2008) entendem que não é adequado pensar GC como um tópico essencialmente novo em administração de empresas, mas como um tema que deve ser entendido como desdobramento e aprofundamento de linhas teóricas que vem sendo desenvolvidas há mais tempo, notadamente, pelos estudiosos da aprendizagem organizacional e na teoria organizacional; é também fortemente influenciado pelos temas da gestão tecnológica e pelos estudos sobre cognição empresarial. Assim, GC busca complementar lacunas e oferecer novas oportunidades de pesquisa e ação estratégica, na empresa, não contempladas pela abordagem da aprendizagem organizacional e outras abordagens na teoria organizacional.

Em relação à perspectiva da estratégia empresarial, os nexos entre competitividade e GC tem sido objeto de atenção crescente. A perspectiva hegemônica em administração estratégica tem-se debruçado sobre a análise do ambiente em que a empresa está inserida e em como a empresa deve se posicionar em relação às forças desse ambiente competitivo, o que podemos chamar de abordagem de fora para dentro. O exemplo mais paradigmático dessa abordagem tem sido o modelo das cinco forças de Michael Porter, de grande importância para a análise do ambiente competitivo e de como as empresas podem melhor lidar com esse ambiente (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2008). Essa abordagem, entretanto, apresenta algumas limitações importantes:

- Há um excesso de ênfase no ambiente externo na abordagem de fora para dentro, ou seja, existe certo determinismo ambiental que tira das mãos dos administradores a autonomia para descobrir formas novas de lidar com os desafios

apresentados pelo mercado: “aprenda e jogue as regras do jogo”, essa é a mensagem implícita, que pode restringir a inovação e a criatividade.

- A abordagem de fora para dentro pressupõe também o que tem sido chamado de competição ampliada, em que, por exemplo, o poder de barganha dos fornecedores e compradores é determinante para os resultados superiores da empresa, além, naturalmente, da disputa com os competidores. Essa competição ampliada restringe as possibilidades de desenvolvimento de novos arranjos produtivos, como as alianças estratégicas com fornecedores, compradores, canais de distribuição e mesmo com competidores.

Fleury e Oliveira Jr. (2008), compreendem ainda que, essas lacunas na administração estratégica têm sido supridas pelas abordagens mais recentes da VBR, onde os principais determinantes da competitividade empresarial são os ativos, tangíveis e intangíveis, que a empresa possui.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2008), a VBR percebe a empresa como um conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos (modo de ser e agir próprio de uma pessoa ou organização) em que a tarefa primária da administração é maximizar valor por meio do desenvolvimento ótimo dos recursos e capacidades existentes, debruçando-se ao mesmo tempo sobre a tarefa de descrever os recursos que vão constituir a base para o futuro da empresa. Os autores defendem ainda que a compilação de trabalhos de diversos autores mostra-nos que a necessidade de um recurso que seja difícil de imitar, compartilhar, comprar, vender ou substituir e que possua uma integração sistêmica com outros recursos da empresa é a principal contribuição da VBR para a formulação sobre o desenvolvimento e sustentação de uma estratégia organizacional de vantagem competitiva.

Para Carbone *et al.* (2009), surge uma grande questão: Por que algumas organizações superam outras? Eles respondem que, entre quatro correntes que hoje são estudadas (Economia dos custos de transação; Teoria da agência; Economia da cooperação; Administração estratégica), a administração estratégica merece um foco especial, principalmente à luz do debate existente entre as teorias do paradigma SCP (*Structure – Conduct – Performance*) e a teoria baseada em recursos (CARBONE *et al.*, 2009). A vertente dominante para o paradigma SCP é defendida por Porter (2009), onde a escola estratégica do posicionamento tem como foco o ambiente externo da organização. Em contraponto a VBR tem foco no

ambiente interno das empresas, principalmente em relação aos processos e recursos, sendo estes últimos, representados, sobretudo, pelos “conhecimentos” das pessoas que trabalham na organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Fleury e Oliveira Jr. (2008) entendem que a abordagem baseada em recursos e, mais especificamente, o desenvolvimento de recursos intangíveis, estabelecem importantes nexos com os trabalhos de Prahalad e Hamel (1990), pois muitos acreditam que esses autores foram responsáveis pela difusão da VBR na prática. Prahalad e Hamel (1990) afirmam que mais importante que o desenvolvimento da Unidade Estratégica de Negócios – UEN, que obstruem a difusão do conhecimento pela empresa, é a habilidade em construir as competências essenciais que originarão produtos inovadores, tudo isso a um custo menor e mais rápido que os seus competidores. Neste contexto, competências essenciais são entendidas como resultantes da aprendizagem coletiva na organização ou em outras palavras, é o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes.

Carbone *et al.* (2009), destacam que com o surgimento do conceito de competências essenciais defendidas por Prahalad e Hamel (1990) a estrutura da indústria deixa de ser determinada apenas de forma exógena, onde a construção e a alavancagem de competências das empresas passam a ter papel fundamental na evolução da indústria; em outras palavras: o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem nas organizações passam a ser considerados os motores da mudança estratégica. E que adquirir novos conhecimentos torna-se uma variável estratégica crítica para o sucesso organizacional.

Para Kim e Mauborgne (2005) uma empresa não é formada apenas pela alta administração e pela gerência intermediária, os resultados de suas estratégias podem depender do desempenho de todos, do topo às linhas de frente. Portanto, quando as pessoas se consideram reconhecidas por seu valor intelectual, elas se dispõem a compartilhar seus conhecimentos; com efeito, elas se sentem motivadas a impressionar e a confirmar as expectativas em relação à sua capacidade mental, tomando a iniciativa de propor soluções e de troca de opiniões que irão influenciar a formação de novas estratégias.

Starec (2006) entende que somente as atividades de gerenciamento de informações objetivam o compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional necessário para geração de novas

estratégias. Choo (2006) defende uma concepção atualizada de administração e teoria organizacional e destaca três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenha um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa, quais sejam:

- A primeira arena: na primeira arena a organização se utiliza da informação para dar um sentido, um significado às mudanças do ambiente externo;
- A segunda arena: na segunda a organização faz uso estratégico da informação e cria, organiza e processa essa informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem;
- A terceira arena: por fim, na terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações para o processo de tomada de decisões estratégicas importantes.

Para se realizar um mapeamento das competências estrategicamente relevantes de uma empresa, de modo a auxiliar na política interna de GC, Carbone *et al.* (2009) sugerem a realização de entrevistas com os funcionários da empresa. Nesse caso, o entrevistador seleciona as pessoas a serem entrevistadas entre aquelas que possuem maior conhecimento da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos e da cultura da organização.

Tendo o ser humano como o centro das atividades de uma organização, Carbone *et al.* (2009) destacam que a posse do conhecimento e a experiência aplicada fazem parte de um ativo intangível, isto é, não visível, sendo constituído pela sua cultura, seus valores, sua capacidade de liderança, seus processos internos. Edvinsson e Malone (1997) conceituam o capital humano como toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos funcionários. Além das soma dessas variáveis, considera-se também capital humano a dinâmica da organização na potencialização desse capital, visando à melhoria dos processos de produção e atendimento ao cliente.

Os estrategistas reconhecem a importância da gestão estratégica do conhecimento, tanto na coleta de dados, quanto em sua interpretação para a formação de um significado de valor, para juntos formarem a informação e um sistema de conhecimento, em uma organização em que ambos estão embutidos nas práticas individuais e sociais desse sistema. Observa-se que os relacionamentos

entre informação, significado e práticas são dialéticos, o modelo dialético busca elementos conflitantes entre dois ou mais fatos para explicar uma nova situação decorrente deste conflito (causa e efeito). O ponto principal é que o conhecimento ganha seu significado por estar incorporado em um sistema de práticas. Logo, a prática organizacional está pronunciadamente limitada e vinculada à evolução histórica da organização (SPENDER, 2008).

A criatividade dos estrategistas, para Spender (2008), é continuamente desafiada pelas tendências evolucionárias do sistema de conhecimento em que estão embutidas. Portanto, pode ser útil traçar um caminho em que a dialética se desenvolve entre os indivíduos que compreendem o sistema de conhecimento e o *background*.

Preocupado com a utilização do conhecimento analisado para a criação de valor dentro da empresa, Oliveira Jr. (2008) com base nos estudos de Grant (1996) apresenta cinco características:

1. Compartilhamento: diz respeito à capacidade do conhecimento ser compartilhado não apenas entre empresas, mas principalmente dentro da empresa;
2. Capacidade de agregação: também está relacionada ao compartilhamento de conhecimento. Diz respeito à capacidade do conhecimento compartilhado de ser agregado pelo receptor e adicionado a conhecimento previamente existente. Essa capacidade é expandida quando o conhecimento pode ser expresso em termos de linguagem comum;
3. Apropriabilidade: refere-se à habilidade do proprietário de um recurso em receber um retorno igual ao valor criado pelo recurso;
4. Especialização na aquisição de conhecimento: parte do reconhecimento de que o cérebro humano possui capacidade limitada para adquirir, armazenar e processar conhecimento. Como consequência são necessários indivíduos especialistas na aquisição, armazenagem e no processamento em alguma área do conhecimento para que o conhecimento seja adquirido;
5. Importância para a produção: parte do pressuposto de que o insumo crítico para produção e a principal fonte de valor é o conhecimento. É fundamental que o conhecimento agregue valor no processo produtivo.

Oliveira Jr. (2008) apresenta definições complementares que são centrais para determinar a importância estratégica do conhecimento nas empresas, que são:

- Criação de valor: significando a possibilidade de o conhecimento específico constituir uma fonte de lucros para a empresa;
- Compartilhamento: entendida como a probabilidade de uso do conhecimento na empresa, internamente ou em cooperação com outros parceiros;
- Inimitabilidade: relacionada ao risco de competidores reproduzirem aquele tipo de conhecimento e erodir a vantagem da empresa. A gestão estratégica do conhecimento deve ter como principal insumo as características do conhecimento da empresa e a dinâmica da competição na indústria analisada.

Para Oliveira Jr. (2008) existem três pontos principais acerca da natureza intrínseca do conhecimento que são relevantes para a ação estratégica, que são:

- A definição de qual conhecimento realmente vale a pena ser desenvolvida pela empresa;
- Como as empresas podem compartilhar o conhecimento – quando isso é possível – que irá sustentar sua vantagem;
- A forma pela qual o conhecimento que constitui a vantagem da empresa pode ser protegido.

Oliveira Jr. (2008) argumenta que o conhecimento pode ser desenvolvido internamente à empresa, pode ser coletado externamente (como a contratação de pessoas que detêm o conhecimento necessário, por um estrategista que saiba monitorar o ambiente externo) ou pode ser desenvolvido por relações de parceria ou alianças estratégicas com empresas, universidades ou instituições externas à organização. Portanto, por administração do conhecimento ou GC entende-se o processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras.

A questão central é se o conhecimento constitui uma possessão individual

ou coletiva. Nonaka e Takeuchi (2008a) afirmam que o conhecimento é criado por pessoas e uma organização não pode criar conhecimento sem essas pessoas, e que o papel principal da organização será o de amplificar organizacionalmente o conhecimento criado por pessoas e cristalizá-lo com parte de uma rede de conhecimento. Esse conhecimento coletivo, fruto de interações específicas ocorridas entre indivíduos em uma organização formará um ativo socialmente construído. A implicação mais relevante deste pressuposto para a discussão da competitividade da empresa é que o conhecimento coletivo pode, e deve ser valorizado como uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Para Oliveira Jr. (2008) empresas normalmente aprendem em áreas relacionadas às que constituem suas práticas atuais, com o avanço do conhecimento ocorrendo por meio de recombinações do conhecimento já existente. Exceções são exemplificadas por novos conhecimentos trazidos para a empresa mediante a contratação de novos profissionais ou parcerias com outras organizações. Mesmo nesses casos, a capacidade de agregação do novo conhecimento ao conhecimento já existente vai ser decisiva para o sucesso da iniciativa.

Terra (2008) acredita que a Gestão Estratégica do Conhecimento deve estar amplamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração, nos seguintes termos:

- Desenvolvimento estratégico e organizacional: a GC implica o desenvolvimento de competências inter-relacionadas nos planos estratégicos, organizacionais e individuais. É difícil imaginar uma sólida estratégia corporativa que não coloque a aquisição, desenvolvimento e manutenção de habilidades e competências individuais e coletivas como ponto central para o sucesso competitivo;
- Investimento em infra-estrutura tecnológica: é evidente que tecnologias de comunicação que facilitam o compartilhamento de conhecimento fazem parte da GC. Em grandes empresas com várias localidades, tais ferramentas podem ser particularmente úteis. O uso dessas tecnologias, no entanto, embora necessário, esta longe de ser suficiente. Por outro lado, um dos principais benefícios dessas tecnologias é o próprio aumento da conectividade entre as pessoas da organização e mesmo uma redução dos problemas de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos;

- **Cultura organizacional:** sem um ambiente que torne o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos (tácitos ou explícitos) parte do dia-a-dia de todos os funcionários, as estratégias corporativas e os investimentos em infra-estrutura dificilmente atingirão seus objetivos relacionados ao desenvolvimento e alavancagem dos vários níveis e formas de conhecimento organizacional. Assim, o monitoramento regular do ambiente e dos valores organizacionais, bem como o seu redirecionamento, de tempos em tempos, torna-se parte importante de qualquer esforço em GC.

Para Barreto (2006) existe uma pirâmide de fluxo e estoque do saber, a qual se inicia com um amplo conjunto de dados internos e externos, que depois desenha a condição da informação e a forma com que ela se transforma em conhecimento, inteligência e saber, processo esse que irá servir de base para as ações estratégicas das organizações; conforme descrito no modelo esquemático da Figura 7.



Figura 7 – Pirâmide de estoque estratégico do saber
 FONTE: Adaptado de Barreto (2006, p. 05)

A interpretação dos estudos de Barreto (2006) evidencia que a condição estratégica da informação, tanto interna quanto externa à organização, passou a

priorizar a geração do conhecimento estratégico no indivíduo (explícito e tácito) a partir de diversas informações estratégicas ou não para a organização. Segundo o autor o conhecimento – destino da informação – é organizado em estruturas mentais por meio das quais as pessoas assimilam o produto das informações estratégicas. Conhecer passa a ser compreendido como um ato de interpretação individual, uma apropriação de cunho estratégico do objeto informação pelas estruturas mentais de cada sujeito. Estruturas mentais não são pré-formatadas, no sentido de serem programadas nos genes. As estruturas mentais são constituídas pelo sujeito sensível, que percebe o meio. A geração do conhecimento estratégico passa a ser entendida como uma reconstrução das estruturas mentais do indivíduo realizado por meio de suas competências cognitivas, ou seja, é uma modificação em seu estoque mental de saber acumulado, resultante de uma interação com uma forma de informação. Essa reconstrução pode alterar o estado de conhecimento estratégico do indivíduo, ou porque aumenta seu estoque de saber acumulado, ou porque sedimenta saber já estocado, ou porque reformula saber anteriormente estocado.

2.3.1 Institucionalização do Conhecimento

Patriotta (2003) realizou importante estudo sobre o processo de criação, utilização e institucionalização do conhecimento, entendendo ele está dentro de um amplo fluxo de conhecimento, onde a criação é um processo de geração, que apesar de incipiente, identifica as fontes e agentes envolvidos na produção do fenômeno relacionado ao conhecimento.

Segundo o autor a criação do conhecimento é o começo de um processo recursivo que vai da controvérsia ao fechamento. Tem passos intermediários e constructos transitórios que são permeados pela incerteza e ambiguidade. Em uma conotação hipotética, a criação do conhecimento representa um potencial para a produção de conteúdos duráveis.

Para Patriotta (2003), utilização do conhecimento refere-se à aplicação de um estoque particular de conhecimento em situações concretas e assim identifica um *modus operandi* (maneira de fazer) distinto. Tem uma conotação de fluxo. A criação do conhecimento é tida como um processo circular e recursivo. Por meio da

dinâmica da utilização do conhecimento institucionalizado, ele é constantemente manipulado e transformado, levando novamente a um novo processo de criação do conhecimento. Como consequência, a utilização do conhecimento provê um caráter dinâmico ao conhecimento nas organizações, pressionando processos de mudança e transformação. Mediando a interação entre criação e institucionalização do conhecimento, o processo de utilização mantém a tensão entre ser e tornar-se, ordem e desordem, abertura e fechamento, dos quais o conhecimento emerge.

Por fim Patriotta (2003) destaca a importância da institucionalização do conhecimento, como a própria literatura tem demonstrado, onde a criação, utilização e institucionalização de novos conhecimentos se transformam em uma fonte de vantagem competitiva. A fim de capitalizar o conhecimento e torná-lo disponível para o uso, as firmas precisam incorporá-lo em dispositivos organizacionais estáveis tais como estrutura, rotinas, procedimentos, mapas cognitivos, artefatos, entre outros. Institucionalização é o processo pelo qual a ação e conhecimento humano são progressivamente delegados à organização e registrados em estruturas estáveis de significação. A institucionalização adiciona dois aspectos importantes à criação do conhecimento. Primeiro, ela implica em um ato de aceitação social, onde certos códigos, padrões, estruturas e práticas tornam-se progressivamente tidas por certo dentro de uma dada comunidade; a legitimação do conhecimento organizacional aponta para a importância de alcançar o consenso em torno de um conhecimento reconhecido como válido, enquanto destaca um problema de conformidade com padrões organizacionais existentes. Segundo, uma vez que ele é criado e reconhecido como válido, o conhecimento necessita ser representado e formalizado a fim de ser compartilhado e difundido no nível organizacional.

Institucionalização pode ser entendida como um processo pelo qual um dado conjunto de unidades e um padrão de atividades vêm a ser possuídos normativamente e cognitivamente em um lugar, e praticamente tidos como certos, como legítimos (SCOTT; MEYER, 1994, p. 10).

Assim, para Scott e Meyer (1994), enquanto no ambiente técnico é o racional que permite à organização ser eficiente, no institucional são os procedimentos que representam o racional, e que irão conferir legitimidade à organização: a legitimidade está relacionada com o grau de aceitação cultural que a organização tem na sociedade.

Takahashi (2007), com base nos estudos de DiMaggio e Powel (1983), salienta que organizações não competem apenas pela disponibilidade de recursos e clientes, mas também pela legitimidade contextual de suas ações e estratégias. As forças e pressões exercidas pelos dois ambientes, técnico e institucional, se dão em diferentes proporções e são, portanto, combinadas e articuladas diferentemente em cada organização, de forma que todas as organizações sofrem pressões em maior ou menor grau, devendo ser tratadas como dimensões ao longo da qual variam.

Somente por meio dessa articulação, é que Patriotta (2003) entende que o conhecimento é representado e feito visível. A articulação pode ser definida como o ato de fazer o conhecimento manifesto. Como um resultado da institucionalização, o conhecimento é registrado dentro de um sistema de normas, práticas e convenções, e incorporado em estruturas estáveis. O conhecimento torna-se canônico, real, definido e certo. Institucionalização implica em um processo de fechamento epistemológico similar à criação de uma caixa preta. Ela envolve um processo de infusão com valores apontando para uma definição filosófica de conhecimento como “crença verdadeira justificada”. Desta forma, o conhecimento institucionalizado não está relacionado ao desempenho organizacional, mas para uma identidade distinta da uma firma expressa em conceitos tais como reputação, responsabilidade, prestígio, fama e diferenciação.

De seu estudo resultou um modelo no qual o processo de criação do conhecimento está dentro de um amplo ciclo de conhecimento (conforme Figura 8), envolvendo as fases de criação, utilização e institucionalização.

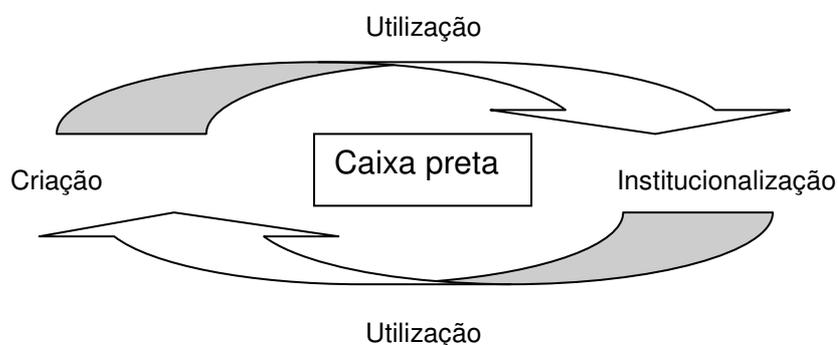


Figura 8 – Ciclo do conhecimento
 FONTE: Patriotta (2003, p. 179)

Patriotta (2003), em seus estudos, observou dois pontos de grande importância que podem permitir o controle do processo de criação do conhecimento, que são a Fonte e o Resultado do conhecimento no início de um processo, desenvolvido em uma nova fábrica de automóveis no qual este estudo foi elaborado.

O Quadro 13 resume os avanços cronológicos desse projeto, destacando as fontes de conhecimento associadas aos resultados de cada fase.

PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO		
Fase	Fonte do conhecimento	Resultado do conhecimento
1. Concepção do <i>design</i>	<i>Benchmarking</i> , valores da empresa	Modelo de fábrica integrado
2. Recrutamento	Educação escolar, valores locais	Conhecimento específico da formação
3. Treinamento formal	Aulas, rotação em outras plantas	Apropriação do papel (perfil profissional)
4. Construção do trabalho	Construção da área	Apropriação da fábrica (atividades, equipamentos)
5. Aprendizagem na (des) montagem	Exercícios de simulação no chão de fábrica	Apropriação de tarefas e produtos (método de trabalho)
6. Produção plena	Operação da fábrica	Rotinas

Quadro 13 – Fases, fontes e resultados do processo de criação do conhecimento
 FONTE: Patriotta (2003, p.118)

Com base neste estudo, Patriotta (2003) fez generalizações e fundamentou a construção de um modelo teórico de conhecimento dentro das organizações, o qual abrange um ciclo de conhecimentos baseados em processos de criação, utilização e institucionalização, levando à produção de resultados do conhecimento. Nesse modelo, os principais conteúdos do conhecimento foram identificados como sendo: projetos, rotinas e senso comum.

Patriotta (2003) entende que da intersecção entre conteúdo do conhecimento e grau de institucionalização resulta em um sistema classificatório com tipos específicos de conhecimentos desenvolvidos da seguinte forma:

a) Conhecimento de Fundação: ligado ao delineamento da organização, que relaciona a natureza do conhecimento organizacional à origem daquele conhecimento refletido na organização ao projeto;

b) Conhecimento de Procedimento: referente ao caráter rotinizado da ação organizacional em ambientes de trabalho consolidados;

c) Conhecimento de Experiência: relativo a estágios mais maduros na trajetória evolucionária do conhecimento na organização.

A Figura 9 demonstra a tipificação dos principais padrões de conhecimento que emergiram nos três casos, auxiliando na visualização e compreensão do modelo desenvolvido por Patriotta (2003).

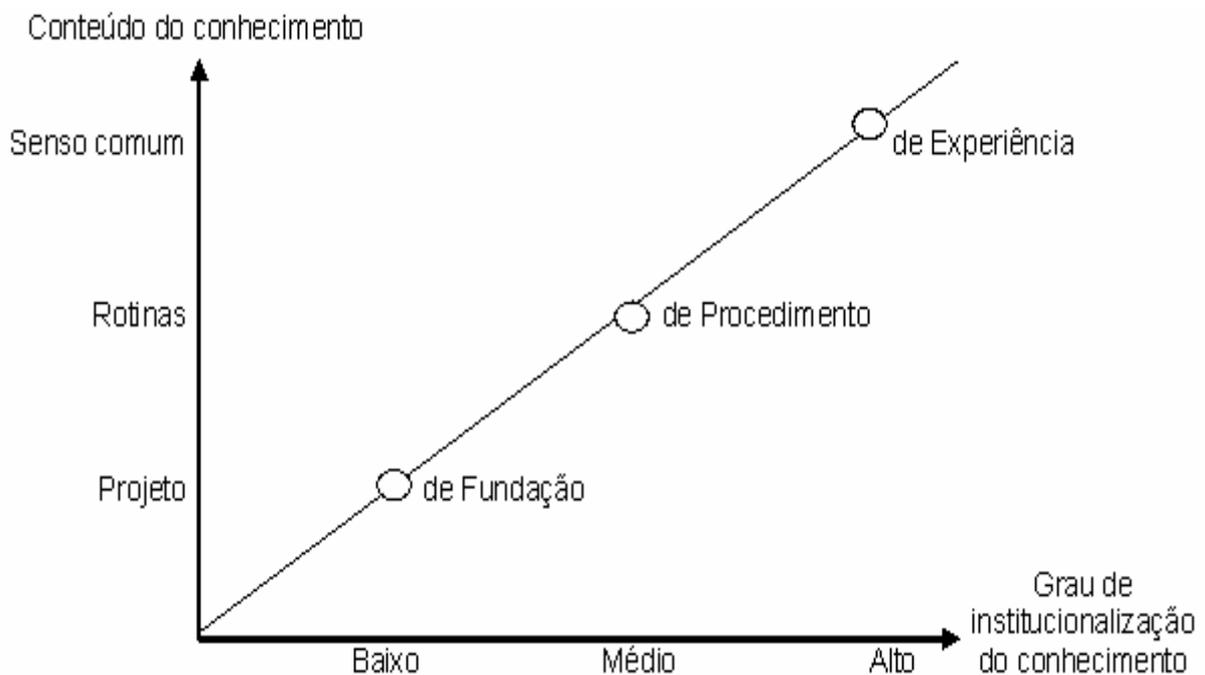


Figura 9 – Um sistema classificatório de conhecimento em organizações
 FONTE: Patriotta (2003, p.193)

Este modelo de processo de articulação do conhecimento apresentado por Patriotta (2003) desenvolvido em um ciclo de três fases (criação, utilização e institucionalização) de certa forma, pode ser relacionando com os estudos de Certo e Peter (1993) sobre processo estratégico, desenvolvido com base em três fases interligadas de criação, implementação e controle. Portanto, com base em uma proposta de integração destes conceitos apresentados, busca-se um modelo que compreenda a importância da gestão estratégica do conhecimento dentro do contexto do processo estratégico e sua relação com GC.

2.3.2 Processo Estratégico e Gestão do Conhecimento

Em recente trabalho Bulgacov (2009) buscou um entendimento para a integração das pesquisas sobre conteúdo, processo e desempenho estratégico.

Para Bulgacov (2009) o processo estratégico pode ser constituído pelo ambiente organizacional, sua governança, as práticas de gestão, os recursos, as pessoas, as políticas institucionais, as relações intra e interorganizacionais e a aprendizagem como elementos com capacidade de interferir na organização e em sua formulação ou formação de estratégias no tempo. O conteúdo é representado pelos produtos e serviços e o seu desempenho em um determinado ambiente.

Portanto, no âmbito deste trabalho, o processo estratégico pode ser compreendido como a dinâmica que envolve o ambiente organizacional e as práticas de gestões que resultam em novas estratégias organizacionais, por meio das fases do processo estratégico de elaboração, implementação e controle, as quais buscam responder questões de quem, como e com que os recursos serão mobilizados na busca dos resultados estratégicos da organização (CERTO; PETER, 1993).

Com a compreensão de que a aquisição de novos conhecimentos pode modificar os modelos mentais dos gestores estratégicos, surge a questão de como podem ser administradas as causas das mudanças organizacionais bem como suas adaptações sustentáveis nos processos estratégicos. A resposta pode estar no fato de que a busca por novos conhecimentos em um ambiente competitivo leva as empresas a desenvolverem novas habilidades ou inovações, sob o risco de deixarem de existir caso elas não saibam ou não queiram aprender (BULGACOV, 2009).

A Figura 10 representa a interação dinâmica entre o conteúdo, o processo e os resultados estratégicos, desenvolvida por Bulgacov (2009), apresentada também em Bulgacov e Bulgacov (2009). Segundo os autores esse dinamismo pode ser representado pelos inúmeros eventos sistêmicos, técnicos e sociais, que estão interligados, onde se tem como pressuposto que na ocorrência de um único evento os demais também serão afetados.

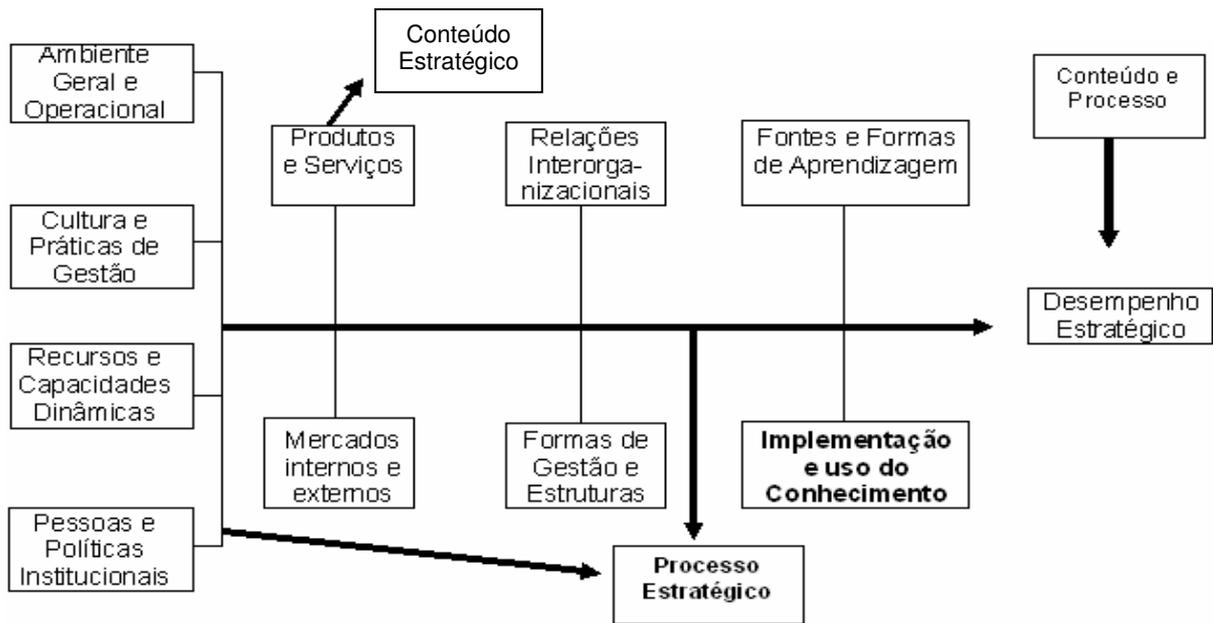


Figura 10 – Conteúdo, Processo e Desempenho Estratégico
 FONTE: Adaptado de Bulgacov e Bulgacov (2009, p.2)

Nesse modelo, pode-se observar a existência de uma relação entre o ambiente geral, o processo estratégico e a implementação e uso do conhecimento, e será no recorte destas categorias do modelo apresentado que a investigação deste trabalho se pautará.

O modelo desenvolvido por Bulgacov (2009) representa o processo estratégico pela maneira com que os fatores como: antecedentes e práticas de governança e de gestão da organização; ambiente geral e operacional (considerado neste estudo a partir dos eventos); recursos e capacidades dinâmicas; pessoas e políticas institucionais que, de forma interligada, influenciaram, influenciam e irão influenciar a organização. Esse modelo também é representado pelas relações interorganizacionais que ocorrem, juntamente com a aprendizagem, a GC e a formação das capacidades, proporcionadas por essas relações. Também considera como processo estratégico as formas de gestão, a estrutura, em termos de relação interna, sua dinâmica e as formas de implementação.

Dentro dessa perspectiva dinâmica Bulgacov (2009) destaca que três elementos tornam-se importantes para a compreensão do contexto da estratégia como prática:

- O primeiro elemento são as práticas sociais constituídas no processo estratégico e que a influenciam, bem como aos seus resultados;
- O segundo são as práticas estratégicas operacionais em termos de reuniões, modelos e métodos aplicados, os instrumentos de trabalho, a linguagem, os significados e os símbolos estratégicos definidos e utilizados efetivamente;
- O terceiro elemento são os praticantes, ou seja, as pessoas envolvidas no processo de formulação e/ou formação, implementação e de realização da estratégia.

Bulgacov (2009) destaca ainda que os resultados econômicos, sociais e ambientais são vistos como consequência tanto das operações referentes ao conteúdo estratégico (produtos e serviços) como dos processos estratégicos promovidos pelas escolhas estratégicas dos gestores. Onde as atividades de seleção de produtos e serviços e os fatores relacionados promovem os resultados econômicos e sociais, assim, como, os fenômenos e as escolhas existentes nos processos estratégicos, como a estrutura, a seleção da tecnologia e as formas de gestão. No entanto, deve-se levar em conta que a escolha estratégica também representa o abandono à noção de racionalidade ilimitada no processo estratégico. Levando ao entendimento de que a cognição é uma das dimensões a serem consideradas nas práticas de gestão como construção da própria realidade organizacional (BERGER; LUCKMANN, 1966).

Por fim, Bulgacov (2009), com base nos estudos de Senge (1998), entende que com a prática de GC novos conhecimentos e sensibilidade são incorporados, modificando os modelos mentais dos participantes, onde o enriquecimento do mecanismo por meio do qual os indivíduos interpretam a realidade, com novas crenças e atitudes, estimula o desenvolvimento contínuo de habilidades e aptidões, retroalimentando todo o sistema e transformando-o em um ciclo reforçador de novos conhecimentos organizacionais.

Assim, com base nos estudos preliminares sobre ambiente estratégico de Kim e Mauborgne (2005); estratégias competitivas de Porter (2009); estratégias deliberadas e emergentes de Mintzberg (2004); sobre criação e disseminação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008a); GC de Fleury e Oliveira Jr. (2008), e práticas de GC de Schlesinger *et al.* (2008); busca-se nesse trabalho teórico-empírico uma proposta de um modelo de integração, conforme a Figura 11, com

base nos trabalhos sobre processo estratégico (CERTO; PETER, 1993; BULGACOV, 2009), e sobre criação, utilização e institucionalização do conhecimento de Patriotta (2003).

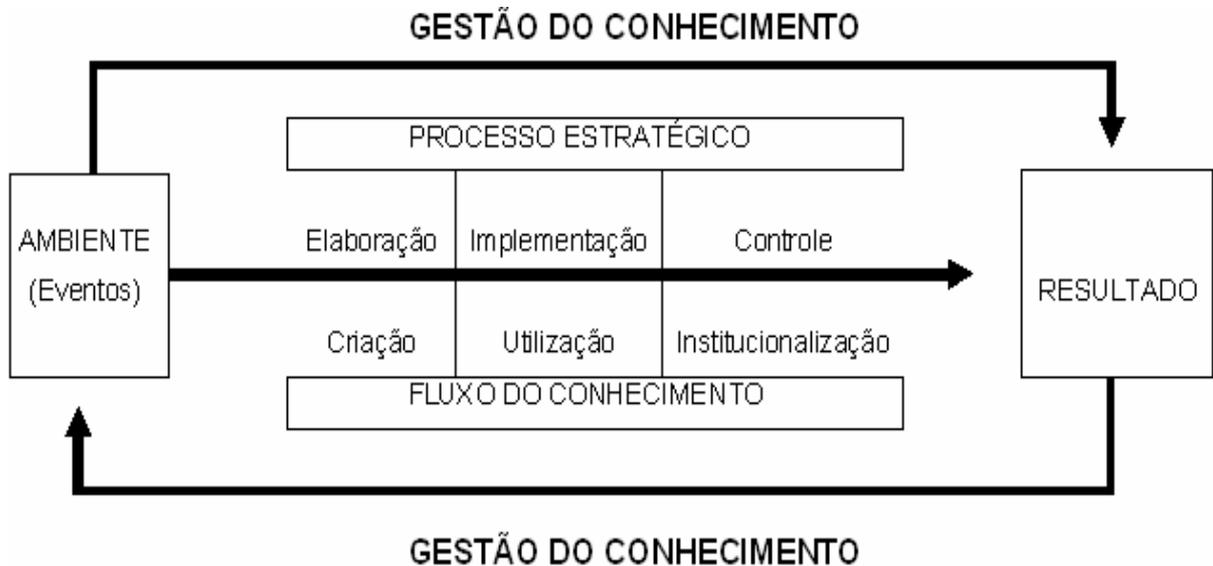


Figura 11 – Modelo proposto de relação do processo estratégico com GC
 FONTE: Adaptado pelo autor com base nos estudos de Certo e Peter (1993) e Patriotta (2003)

A lógica deste ciclo está no fato de que uma vez surgindo um evento (ZARIFIAN, 2001), dentro do ambiente competitivo em que a organização encontra-se inserida (KIM; MAUBORGNE, 2005; PORTER, 2009), a organização movimenta seus recursos internos (BARNEY; HESTERLY, 2007), por meio da interface do processo estratégico (CERTO; PETER, 1993), com o fluxo do conhecimento (PATRIOTTA, 2003), no sentido de se buscar resultados estratégicos previamente estabelecidos (WHITTINGTON, 2006). Esta relação entre o processo estratégico e as práticas para criar, utilizar e institucionalizar o conhecimento pode configurar ou não a GC, pois a interface que pode surgir durante este ciclo pode possibilitar os resultados planejados inicialmente pela Alta Administração Estratégica da empresa; e a GC pode ter um papel importante nestes resultados, por meio de seus recursos internos tanto de pessoal como de materiais. A articulação deste ciclo pode gerar para o estrategista da empresa uma aprendizagem individual (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), ampliando o seu estoque estratégico do saber (BARRETO, 2006), e para a empresa uma aprendizagem organizacional (TAKAHASHI, 2007), aumentando o seu capital intelectual (EDVINSSON; MALONE, 1997; SVEIBY, 1997); retornando este ciclo como uma Gestão Estratégica do

Conhecimento (TERRA, 2008), o qual se renova a cada novo evento que interfira no conteúdo estratégico da organização (BULGACOV, 2009).

Para Certo e Peter (1993), ambiente organizacional pode ser entendido como o conjunto de todos os fatores (eventos), tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu desenvolvimento para atingir seus objetivos. Este conceito encontra sintonia com os estudos de Zarifian (2001), o qual interpreta os eventos de duas maneiras:

- A primeira maneira de se abordar um evento surge a partir de seus sistemas internos de produção, entendendo evento como algo que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo a perturbar o sucesso das atividades internas da organização; e é em torno desses eventos que ocorre o uso do conhecimento, por meio das intervenções humanas nos problemas mais complexos e mais importantes;
- A segunda maneira de se abordar um evento ocorre no contexto externo da empresa, com os diversos problemas colocados pelo ambiente, levando a organização a mobilizar suas atividades de inovação bem como de busca de novos conhecimentos.

Por fim, Zarifian (2001) destaca que uma organização inserida em um universo de eventos, deve ter a percepção de que as coisas estão em constante mutação, não sendo mais possível basear-se na simples repetição de suas atividades, o que obriga a aquisição de novos conhecimentos e experiências, se concretizando efetivamente em torno de um ciclo constante de novos eventos.

Neste constructo propõe-se que, partindo dos eventos do ambiente, a competitividade faz com que as empresas busquem o desenvolvimento de novos produtos e serviços, culminando na necessidade de implementação do conhecimento de forma sistêmica (GC) dentro de um processo estratégico dinâmico. Com o surgimento de um novo processo estratégico, o conhecimento criado, utilizado e institucionalizado pode auxiliar no desenvolvimento dos novos produtos e serviços (inovação de valor), bem como na possibilidade de geração de uma vantagem competitiva superior como resultado; destacando que este processo pode ser acionado novamente com o surgimento de um novo evento, e que é nesta relação entre processo estratégico e fluxo do conhecimento que pode ocorrer a GC.

O resultado, neste modelo, poderá ser analisado por meio da verificação do que permaneceu na memória organizacional sobre este processo (HEDBERG, 1981), e das práticas baseadas em conhecimentos que foram institucionalizadas.

As organizações não possuem cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias, e que desenvolvem também uma visão de mundo e ideologias. Essa memória organizacional mantém certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores todo o tempo, apesar da entrada e saída de funcionários e de líderes (HEDBERG, 1981).

Diante do que foi exposto, observa-se a importância que a GC possui para a possibilidade de formação de novas estratégias para as organizações. Por isso, compreender a relação entre o fluxo do conhecimento e o desenvolvimento do processo estratégico de uma empresa requer um estudo teórico-empírico aprofundado, que permita analisar como essa relação ocorre e de que maneira esta interface pode contribuir para a vantagem competitiva e o sucesso da organização.

Avançar nesta análise implica também em verificar se a relação em estudo, na prática, configura a GC no processo estratégico. Para isso, as categorias consideradas neste estudo foram analisadas tendo por base o constructo proposto na Figura 11, e que esta proposta foi resultado de uma revisão teórica bem como da análise da integração das categorias estudadas, tendo por objeto de pesquisa a empresa Frimesa, organização do Setor Alimentício considerada Top Excelência – ACIME no ano de 2009 do município de Medianeira – PR. O próximo capítulo apresenta o delineamento metodológico percorrido.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento do estudo, a qual se encontra na seguinte sequência:

- a) especificação do problema de pesquisa e perguntas de pesquisa;
- b) modelo conceitual de pesquisa utilizado no estudo;
- c) apresentação e definição das categorias analíticas e definição de outros termos relevantes;
- d) delimitação e delineamento de pesquisa e;
- e) limitações do estudo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Pode-se observar que o processo estratégico adquire grande importância para o conjunto de estratégia das organizações, bem como o uso do conhecimento por intermédio de práticas, como a GC, passa a ser considerado um recurso essencial para a evolução dessas estratégias, vislumbra-se a necessidade de estudos que busquem integrar estes dois conceitos e suprir esta lacuna literária. Portanto, com base no conteúdo pesquisado, chegou-se ao seguinte objetivo de pesquisa:

ANALISAR COMO SE DÁ A RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO ESTRATÉGICO E A GC NA FRIMESA, EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO DE MEDIANEIRA – PR, CONSIDERADA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL TOP EXCELÊNCIA – ACIME EM 2009.

Na intenção de cumprir esse objetivo, foram elaboradas as perguntas de pesquisa a seguir.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Com base no problema de pesquisa e nos objetivos, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa:

- De que maneira ocorre o processo estratégico (formulação e formação de estratégias) na organização Frimesa, considerada Top Excelência – ACIME, ano 2009, do setor alimentício do município de Medianeira – PR?
- Quais são os fluxos de conhecimento e suas aplicações na organização em estudo neste trabalho, nas etapas identificadas do processo estratégico?
- De que maneira ocorre a relação entre o fluxo de conhecimento e as etapas do processo estratégico da empresa do setor alimentício selecionada para este estudo, configurando-a (ou não) em um modelo de GC?

3.2 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

O modelo proposto na Figura 12, cujos conceitos foram explicitados no referencial teórico, foi escolhido tendo em vista que a literatura sugere que, partindo de um ambiente geral aparentemente estável, um evento pode provocar uma mudança no ambiente organizacional (ZARIFIAN, 2001), onde a concorrência com outras empresas faz surgir a necessidade de uma maior competitividade (PORTER, 2009), levando as empresas buscarem o desenvolvimento de novos produtos e serviços, culminando no uso do conhecimento de uma forma sistêmica, ou seja, na GC (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2008), o qual será criado, compartilhado e institucionalizado (PATRIOTTA, 2003).

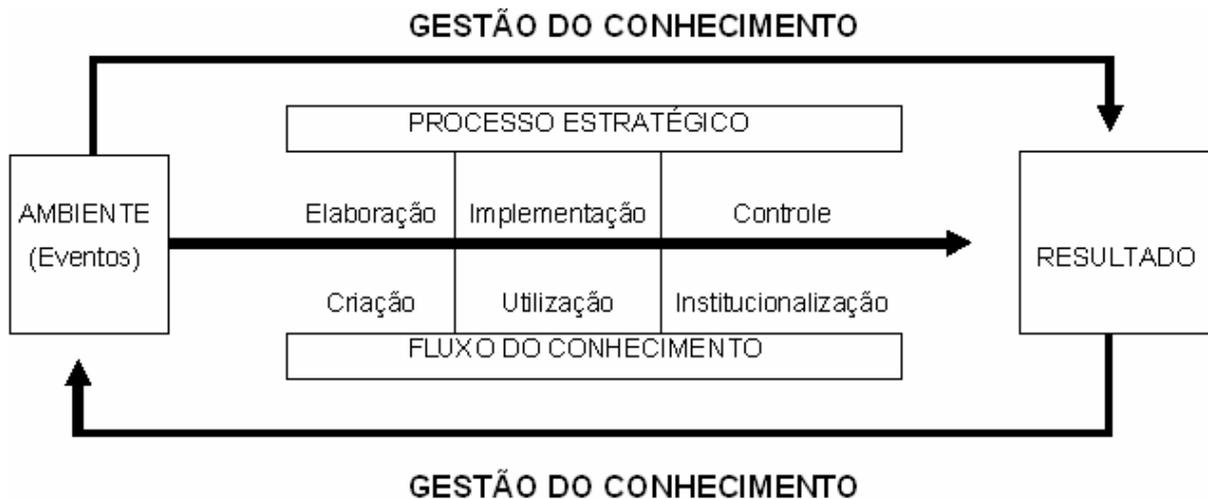


Figura 12 – Modelo proposto de relação do processo estratégico com GC
 FONTE: Adaptado pelo autor com base nos estudos de Certo e Peter (1993) e Patriotta (2003)

Essa nova configuração pode auxiliar no surgimento de novas estratégias para produtos e serviços – inovação de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005), podendo ainda resultar em um novo processo estratégico para a organização (CERTO; PETER, 1993; BULGACOV, 2009).

O modelo ora escolhido para o presente estudo foi adaptado de um recorte dos estudos de Bulgacov (2009), sobre conteúdo, processo e desempenho estratégico, e necessita ser validado mediante uma pesquisa empírica, que servirá para melhor contemplar as especificações de estratégias organizacionais e GC, foco deste estudo. Assim, o modelo conceitual adotado no estudo, leva em consideração o pressuposto de que existe uma relação entre a GC e o processo das estratégias organizacionais (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2008).

Com base neste pressuposto, buscou-se apontar as principais definições necessárias para a compreensão das categorias analíticas do modelo proposto, com base nos estudos metodológicos descritos a seguir, na seção 3.2.1, a partir do referencial teórico.

3.2.1 Definição Constitutiva e Operacional das Categorias

Para Kerlinger (1980) existem dois tipos de definição: a constitutiva e a operacional. Sendo que, a definição constitutiva (DC) define palavras com outras

palavras. As definições constitutivas são definições de dicionário e, são usadas por todo mundo, inclusive pelos cientistas, no entanto, são insuficientes para propósitos científicos. Kerlinger (1980) argumenta que para complementar as definições constitutivas é necessário que as mesmas possam ser testadas, deste modo são necessárias definições operacionais; por fim, explica que uma definição operacional (DO) atribui significado a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo.

A determinação das categorias analíticas define como o pesquisador estabelece e operacionaliza um conceito ou construto. As definições constitutivas (DC) são apresentadas na seqüência, bem como as definições operacionais (DO).

Eventos

DC: Evento pode ser entendido como algo que ocorre na organização de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo a interferir no sucesso de suas atividades internas; bem como algo que ocorre no contexto externo da empresa, devido aos diversos problemas colocados pelo ambiente, levando a organização a mobilizar suas atividades de inovação (ZARIFIAN, 2001).

DO: Para avaliar os eventos, buscou-se identificar, por meio de dados secundários, entrevistas semi-estruturadas e observação não participante, os fatores internos e externos que interferiram na decisão sobre o processo estratégico bem como na necessidade de novos conhecimentos pela organização selecionada para este estudo, no caso a empresa Frimesa.

Processo Estratégico

DC: Processo estratégico para Pettigrew (1997), pode ser entendido como uma seqüência de eventos individuais e coletivos, ações ou atividades que se desdobram ao longo de um determinado período de tempo, inseridos em um contexto. Ou ainda, como um fluxo formado por uma série de etapas básicas que incluem a execução de uma análise do ambiente interno e externo da organização que irão influenciar no estabelecimento das diretrizes de formulação das estratégias organizacionais, que serão implementadas e constantemente controladas (CERTO; PETER, 1993).

DO: Foram operacionalizadas a partir das etapas do processo das estratégias de formulação, implementação e controle (CERTO; PETER, 1993), da organização selecionada para o estudo – empresa Frimesa – por meio de dados secundários, entrevistas semi-estruturadas e observação não participante.

Fluxo de Conhecimento

DC: Fluxo de conhecimento pode ser entendido como a utilização prática do conhecimento em situações concretas, o seu *modus operandi*, ou seja, a maneira ou o caminho pelo qual ele é operacionalizado (PATRIOTTA, 2003).

DO: Para avaliar o fluxo do conhecimento, buscou-se identificar os conhecimentos criados, utilizados e institucionalizados ao longo do processo estratégico em estudo, coletado por meio de entrevistas semi-estruturadas, dados secundários e observação não participante.

Gestão do Conhecimento

DC: A GC pode ser entendida como o processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras (OLIVEIRA JUNIOR, 2008).

DO: Para se avaliar a GC foi utilizado o modelo proposto por Schlesinger *et al.* (2008), os quais entendem que somente o desenvolvimento de várias práticas de promoção e compartilhamento do conhecimento compõe a GC. Essas práticas foram investigadas por meio de entrevistas semi-estruturadas e observações não-participante com os dirigentes e seus principais colaboradores da empresa Frimesa.

3.2.2 Definição de Outros Termos Relevantes

Conhecimento

Conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento (CARBONE *et al.*, 2009).

Conhecimento organizacional

Conhecimento organizacional para Angeloni (2008) é o repertório de saberes individuais e dos saberes socialmente compartilhados pelo grupo, sendo tratado como um ativo organizacional valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais.

Criação do conhecimento organizacional

Criação de conhecimento organizacional para Patriotta (2003), pode ser entendida como um processo de geração, o qual identifica as fontes e agentes envolvidos na produção do fenômeno relacionado ao conhecimento; e se encontra inserida dentro de um amplo ciclo de criação e recriação de novos conhecimentos.

Utilização do conhecimento organizacional

Utilização do conhecimento organizacional para Patriotta (2003) refere-se à aplicação prática de um estoque particular de conhecimento em situações concretas (seu *modus operandi*); o qual, devido ao seu caráter dinâmico nas organizações, pressiona todo o processo para um novo ciclo de mudança e transformação.

Institucionalização do conhecimento organizacional

Institucionalização do conhecimento organizacional para Patriotta (2003), pode ser entendida como o processo pelo qual a ação e conhecimento humano são progressivamente delegados à organização e registrados em estruturas estáveis de significação.

Estratégias organizacionais competitivas

É a essência de um posicionamento estratégico competitivo que leve para as organizações uma vantagem competitiva sustentável, consiste na escolha de atividades diferentes daquelas dos concorrentes rivais (PORTER, 2009).

Estratégias deliberadas e emergentes

São chamadas de deliberadas as estratégias pretendidas ou planejadas com antecedência (formuladas) e; as estratégias que surgem durante a implantação de um processo estratégico (formadas) são chamadas de estratégias emergentes. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Inovação de valor

Inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência. Ela ocorre quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preços competitivos e ganhos de custo (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Socialização

Socialização é entendida como uma relação de interação de um indivíduo para com outro indivíduo; uma ação de compartilhar e criar conhecimento tácito por meio da difusão de experiência direta. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008a).

3.3 DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado com dirigentes e colaboradores de uma organização do Setor Alimentício considerada Top Excelência – ACIME no ano de 2009 do município de Medianeira – PR, no caso a empresa Frimesa, com o propósito de analisar de que maneira ocorre a relação da GC com o processo estratégico dessa organização.

3.3.1 Delineamento da Pesquisa

Este trabalho caracteriza-se como descritivo, pois de acordo com os estudos de Cooper e Schindler (2003), este estudo buscou identificar e descrever a relação da GC com as estratégias organizacionais de uma empresa de alimentos de Medianeira – PR.

A abordagem adotada foi a qualitativa onde, de acordo com Creswell (2007), a pesquisa ocorre em um cenário natural e utiliza métodos múltiplos que são interativos.

Com relação à questão do rigor em pesquisas qualitativas, Godoy (2006) adverte que para um estudo dessa natureza ser considerado de qualidade é preciso atender alguns critérios, como por exemplo, os relacionados aos conceitos de fidedignidade, validade e generalização. No que tange à validade, a autora relata que é preciso que as conclusões da pesquisa estejam apoiadas nos dados coletados, e que estes sejam completos. Com relação à confiabilidade implica em garantir a coerência metodológica, ao conhecimento do objeto de estudo e os dados coletados devem dar conta de todos os aspectos envolvidos. Já a generalização, só será possível em estudos de casos com procedimentos estatísticos (GODOY, 2006), assim, este estudo não se pretendeu generalizar estatisticamente, mas sim “escolher os casos de acordo com a idéia teórica” (EISENHARDT, 1989).

O presente estudo adotou uma perspectiva temporal de corte transversal com aproximação longitudinal (NEUMAN, 1999). Transversal porque os dados foram coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados (COLLIS; HUSSEY, 2005), e aproximação longitudinal porque alguns dados foram relativos a situações passadas (NEUMAN, 1999), como por exemplo, o que diz respeito ao surgimento de estratégias emergentes com base no uso do conhecimento de forma sistêmica (GC).

A estratégia de pesquisa escolhida foi a de estudo de caso único que, segundo Yin (2005), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para Yin (2010), o estudo de caso único, de uma forma geral, é justificável sob determinadas circunstâncias, isto é, quando o caso representa:

- a) um teste crítico da teoria existente;
- b) uma circunstância rara ou exclusiva;
- c) um caso representativo ou típico;
- d) uma proposta reveladora; ou ainda;
- e) uma proposta longitudinal.

Eisenhardt (1989) entende que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra no entendimento das dinâmicas presentes dentro de um único cenário. Os estudos de caso combinam tipicamente métodos de levantamento de dados com arquivos, entrevistas, questionários e observações e têm como objetivos fornecer uma descrição, testar ou gerar uma teoria.

A escolha da Frimesa para este estudo teve por base os dados secundários consultados, que indicam que a Frimesa possui uma forte administração estratégica aliado a objetivos claros em seu posicionamento perante o mercado, estando presente em mais de 20 países e, dentro do mercado brasileiro, ocupa posição de destaque, estando entre as maiores indústrias de alimentos do país. A Frimesa trabalha desde 2002 a comunicação com grandes campanhas de *marketing*, cujas ações que já renderam o título, por duas vezes, do Prêmio Nacional de Cooperativa do Ano – Categoria *Marketing*, oferecido pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) em parceria com a Revista Globo Rural; além de ter o seu Queijo Parmesão escolhido como o melhor queijo do Brasil em sua categoria.

O nível da análise foi o organizacional, e buscou entender como ocorreu a relação da GC com o processo estratégico da organização. A unidade de análise foi individual, representada pelos gestores e seus principais colaboradores de uma das organizações do Setor Alimentício considerada Top Excelência – ACIME no ano de 2009 do município de Medianeira – PR, selecionada para o estudo, neste caso a empresa Frimesa.

3.3.2 Escolha do Caso

A partir das características do estudo proposto, definiu-se que o *design* da pesquisa dá-se pelo estudo de caso único inserido, isto é, considera apenas uma organização (caso único – empresa Frimesa), e inserido porque consiste em um campo de múltiplas unidades de análise (dirigentes e principais colaboradores da organização escolhida – Frimesa). Dentro das observações de Yin (2005), os projetos de estudo de caso seguem uma lógica de replicação e não de amostragem, o que significa que as unidades de análise do estudo podem se comportar de forma semelhante. Para o autor, uma das vantagens dos estudos de casos é a reunião de evidências mais convincentes pela replicação do padrão estudado, embasando melhor a generalização.

Duarte (2005) destaca que a seleção dos entrevistados em estudos qualitativos tende a ser não probabilística, pois sua definição depende do julgamento do pesquisador e não do sorteio a partir do universo. Nesse caso, foi utilizada a escolha por conveniência ou intencional. No caso da conveniência, a seleção foi baseada na viabilidade, ou seja, na proximidade ou disponibilidade. Já a intencional ocorre quando o pesquisador faz a seleção por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva. De acordo com a Associação Comercial e Industrial de Medianeira (ACIME) existem três organizações produtoras de alimentos em Medianeira, de grande porte e dispostas a participar deste estudo, sendo estas relacionadas a seguir em ordem alfabética e com o respectivo número de funcionários:

- Cooperativa Agro-industrial LAR – 4.400 funcionários;
- Indústria de Alimentos Frimesa – 3.600 funcionários;
- Ninfa Alimentos Ltda. – 750 funcionários.

O pedido de autorização para o estudo foi encaminhado pela UFPR para as três organizações relacionadas. Dentre estas três, uma delas foi utilizada como pré-teste e aproximação de campo, a fim de refinar os instrumentos de coleta de dados, no caso foi escolhida a empresa Ninfa Alimentos Ltda.

As entrevistas desenvolvidas como pré-teste na empresa Ninfa foram importantes para este trabalho, pois com a realização destas foi possível perceber a necessidade de se adaptar um instrumento de pesquisa de forma diferente do que foi aplicado para o nível de Direção para o que seria realizado para os demais setores da organização que acabou sendo selecionada para a pesquisa, que foi a empresa Frimesa.

A empresa escolhida como objeto principal de pesquisa foi a Indústria de Alimentos Frimesa, porque é considerada uma das indústrias de alimentos mais representativas do setor, o que justifica um estudo de caso único, e porque atendeu ao critério de acessibilidade.

3.3.3 Dados: Fonte, Coleta e Tratamento

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), o tipo e a quantidade de dados que foram coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa. Assim, por se tratar de um estudo de caso qualitativo e descritivo, os dados foram coletados em diversas fontes, o que exigiu planejamento e preparação (YIN, 2005). Portanto, a coleta de dados ocorreu por meio de fontes primárias e secundárias.

Como dado secundário foi utilizado o relatório final da Organização do TOP Excelência – ACIME, ano 2009 e o relatório final da premiação do Dia da Indústria de Medianeira do ano 2009. Foram utilizados também dados sobre as organizações, como jornais, relatórios, *folders*, revistas, *site* (endereço eletrônico) da própria empresa, entre outros; bem como, pesquisadas outras informações do setor alimentício nacional, estadual e local (ANEXO 3).

Como a pesquisa qualitativa utiliza varias fontes de informação, como observações, entrevistas, coleta de documentos e material de áudio e visual (CRESWELL, 2007), neste estudo foi realizada observação não-participante do local e dos entrevistados, em que se procurou apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GODOY, 2006).

Seu foco principal foi a realização de entrevistas com intuito de se buscar as percepções e as experiências dos participantes, no caso, os dirigentes e principais colaboradores da Frimesa, organização do Setor Alimentício considerada Top

Excelência – ACIME no ano de 2009 do município de Medianeira – PR e, na maneira como eles gerenciaram o conhecimento para a geração das novas estratégias organizacionais.

Enquanto a literatura do ciclo de vida provê exemplos do desenvolvimento relativamente previsível de crises, o mais notável sobre os dados das entrevistas são a natureza extremamente diversa e individual dos episódios críticos descritos: variabilidade e complexidade que residem no nível fenomenológico e, portanto, só acessível por meio da metodologia qualitativa, interpretativa (COPE; WATTS, 2000, p. 118).

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas baseadas em roteiro composto por questões abertas, em que os entrevistados puderam expor suas opiniões com maior flexibilidade. Os Roteiros de Entrevistas, tanto para o nível de Direção e Gerência como para os principais colaboradores do setor de laticínios da empresa Frimesa, se encontram no Anexo 2 deste trabalho. Foram entrevistados 3 (três) dirigentes e 9 (nove) dos principais funcionários do Setor de Laticínios de uma das organizações do Setor Alimentício do município de Medianeira – PR, considerada Top Excelência – ACIME no ano de 2009, no caso a empresa Frimesa, no período de dezembro de 2010 a janeiro de 2011.

As entrevistas, tanto da Empresa escolhida como Pré-teste (Ninfa) como da Empresa escolhida como objeto deste trabalho (Frimesa), foram gravadas com a concordância dos participantes e, posteriormente, transcritas, classificadas e codificadas, para a realização das análises, conforme autorizações da Direção destas empresas juntada no Anexo 1 deste trabalho. As entrevistas realizadas na empresa Frimesa foram divididas em dois níveis de pesquisas, sendo que para o Nível de Direção o Roteiro de Entrevista envolveu além dos dois eixos de pesquisa, uma análise dos eventos e do contexto estratégico na qual organização encontra-se inserida (Anexo 2A); para o Nível Tático e Operacional, ou seja, o Setor de Laticínios, o Roteiro de Entrevista abrangeu apenas os dois eixos de pesquisas (Anexo 2B), que tratam:

- 1) Eixo 1 – Processo Estratégico e Conhecimento;
- 2) Eixo 2 – Gestão do Conhecimento e Processo Estratégico.

Na empresa Frimesa, foram realizadas 12 (doze) entrevistas, com um tempo total de 11 horas e 48 minutos, e um tempo médio para realização de cada entrevista de aproximadamente uma hora, com as seguintes durações:

- 1) Diretor Executivo (1h55min);
- 2) Gerente Industrial do Setor de Laticínios (1h17min);
- 3) Supervisora de Recursos Humanos (1h35min);
- 4) Supervisor da Unidade de Refrigerados (12 min);
- 5) Supervisor de Produção de Laticínios (28 min);
- 6) Encarregada de P&D (1h07min);
- 7) Supervisor Industrial de Laticínios (31 min);
- 8) Encarregado Industrial do Setor de Leites e Derivados (45 min);
- 9) Encarregado Industrial da UFQ - Unidade Fabril de Queijos (1h22min);
- 10) Encarregada do Controle de Qualidade da UFQ (1h45 min);
- 11) Encarregado de Manutenção da UFQ (33 min); e,
- 12) Assistente Operacional da UFQ (38 min).

A empresa Frimesa possibilitou neste estudo a realização de observação não-participante em diversos locais da organização, com ênfase no Setor de Laticínios, e disponibilizou para as entrevistas seus principais colaboradores, os quais se encontram relacionados no parágrafo anterior. No caso, foram observados os trabalhos desenvolvidos pela Direção Executiva da empresa em Medianeira, bem como o funcionamento do Setor de Laticínio, que envolve a Gerência de Laticínios em Medianeira; a Unidade de Refrigerados em Matelândia e a UFQ em Marechal Cândido Rondon, buscando apreender as aparências, os eventos e os comportamentos dos entrevistados e colaboradores deste Setor (GODOY, 2006). A Seção de Controle de Qualidade da UFQ foi um dos locais do Setor de Laticínios da Frimesa que foi observado, sendo acompanhada a análise de um produto que apresentou desconformidade com relação ao seu lacre de segurança e a forma de preenchimento de relatórios como a Avaliação de Qualidade cujo modelo se encontra no Anexo 3 deste trabalho.

Visando garantir a objetividade e a qualidade dos resultados, Yin (2005) recomenda alguns cuidados na análise de dados: a) mostrar que a análise está

baseada em todas as evidências relevantes; b) incluir o maior número possível de interpretações triviais na análise; e c) orientar o aspecto mais significativo do estudo.

Considerando a possibilidade de um certo grau de subjetividades nas respostas dos entrevistados, como aponta Bardin (1977), sendo um viés a ser considerado, tais limitações foram mitigadas por meio do uso de triangulações nas entrevistas. A sequência estabelecida para a coleta de dados e análise de conteúdo não impediu a necessária triangulação dos dados, isto é, a estratégia de coleta e análise dos dados foi também de convergência das evidências oriundas das diversas fontes em torno dos mesmos eventos. Como estratégia inicial de entrevista estabelecida para este estudo, o Diretor Executivo da Frimesa foi o último a ser entrevistado, pois foi da Direção Executiva que foram elaboradas as estratégias a serem implantadas no Setor de Laticínios da Frimesa a partir do ano de 2005.

Buscou-se entrevistar primeiro o Gerente do Setor de Laticínios e a Supervisora de Recursos Humanos, para entender como o Setor de Laticínios estava operacionalizado, quais eram os benefícios oferecidos pela empresa e quem eram seus principais colaboradores. Depois se buscou entrevistar os principais colaboradores do Setor de Laticínios, para interpretar se realmente o que a Gerência de Laticínios estava estabelecendo como objetivos e metas estavam sendo realizados na prática, bem como, se os benefícios de incentivo das estratégias de Recursos Humanos oferecidos pela empresa Frimesa estavam sendo aceitos pelos colaboradores do Setor de Laticínios. Esta estratégia de entrevista teve por objetivo, compreender o Setor de Laticínios em suas atividades Táticas e Operacionais, para chegar à Direção Executiva com um mapa previamente desenhado de como o Setor estava organizado; como o processo estratégico foi desencadeado em suas fases de elaboração, implementação e controle; quais foram seus principais atores e, como o conhecimento foi criado, utilizado e institucionalizado no Setor.

Na entrevista com o Diretor Executivo buscou-se avaliar se as estratégias formuladas (deliberadas) foram realmente implementadas dentro do que estava previsto no planejamento original; identificar se houve a formação de novas estratégias (emergentes) que, de alguma forma, auxiliaram nesta implantação e, por fim, confirmar quais conhecimentos foram necessários para realização de todo este processo.

Com relação à análise dos dados, Godoy (2006) comenta que não é a última fase do processo de pesquisa, pois ela é concomitante com a coleta e só termina

quando novos dados não acrescentam mais nada. Ainda com relação à análise e interpretação dos dados, estes compreendem e descrevem o que os dirigentes dizem, identificando padrões e buscando integrar as diferentes fontes de dados (PATTON, 2001).

Os dados foram analisados segundo as técnicas de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é freqüentemente usada para interpretar textos de entrevistas (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005), e descritas por Bardin (1977), como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

De acordo com Bardin (1977), utilizou-se a análise temática que “consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou freqüência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. Assim, o resultado dessa análise qualitativa foi uma síntese de níveis mais elevados (GODOY, 2006). Foi possível trazer do referencial teórico algumas destas categorias e que o conteúdo foi analisado a partir destas (processo estratégico, conhecimento, GC) e das que surgiram ao longo da análise.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações foram constatadas como, por exemplo, a dificuldade de acesso a alguns dos entrevistados, por estarem de férias e não terem sido localizados, e a possibilidade de respostas tendenciosas e imprecisas, em função do interesse em não revelar acontecimentos considerados confidenciais. A pesquisa qualitativa está também sujeita à interpretação do pesquisador. Estas subjetividades, como aponta Bardin (1977), são um viés a ser considerado, entretanto tais limitações foram mitigadas por meio do uso de triangulações nas entrevistas.

Com base na metodologia descrita e no referencial teórico apresentado, os próximos capítulos tratam da descrição e análise dos dados da organização em

estudo. O capítulo 4 inicia com a apresentação do contexto do Setor Alimentício, ao qual pertence à organização estudada.

4 CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

Este capítulo se destina à exposição do contexto brasileiro referente ao setor alimentício, buscando assim um resgate histórico bem como uma compreensão da importância deste relevante setor industrial para a economia nacional, considerando as diversas mudanças macroeconômicas que estão ocorrendo e o processo de globalização a qual elas estão sujeitas, o que implica na atualização dos dados do setor no contexto industrial ora pesquisado.

Depois será apresentada a contextualização das empresas do setor alimentício no município de Medianeira, extremo oeste do Estado do Paraná, juntamente com o conjunto de valores no qual elas se encontram inseridas, sendo descrito ainda os trabalhos desenvolvidos pela ACIME – Associação Comercial e Industrial de Medianeira, em valorizar este importante setor industrial local. Dessa forma, o presente capítulo concentra-se na exposição e análise do contexto histórico e ambiental que envolve o setor em questão dentro de uma visão do setor alimentício brasileiro, de uma forma geral e, no micro-ambiente do setor alimentício do município de Medianeira, de uma forma específica.

4.1 CONTEXTO BRASILEIRO DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

No Brasil (MANAGER, 2011), o setor de alimentos é um dos que mais evoluíram nos últimos anos mediante o bom aproveitamento das oportunidades apresentadas pelo mercado, tanto internamente no País quanto no exterior, em virtude das crescentes exportações. Outro fator importante que pode ser destacado surgiu com a participação das mulheres no mercado de trabalho, impulsionando a necessidade de criação de alimentos de rápido preparo, isto é, prontos, resfriados ou congelados; levando as empresas a redirecionarem seus investimentos para este segmento de mercado, buscando atender este novo público extremamente exigente por produtos práticos e de qualidade. Aliado a isto, a desvalorização do real frente ao dólar tornou interessante a exportação de alimentos, também com forte demanda de consumo no Exterior. Tanto as carnes, com destaque para os frangos, quanto o

óleo de soja, proporcionaram para todo o setor alimentício brasileiro uma excepcional oportunidade de negócios, gerando receitas substanciais, lucros e empregos para as organizações que optaram em investir neste segmento de mercado.

Neste contexto, estudos realizados por Guarido Filho (2000) mostraram que devido às pressões causadas no final do século passado sobre a indústria de transformação no Brasil foram atribuídas a dois grandes conjuntos de fatores: primeiramente devido à globalização e a abertura comercial incentivada no governo de Fernando Collor de Melo (1990 – 1992) e, em um segundo momento, devido à estabilização monetária conseguida com o advento da nova moeda brasileira, o Real, implantada no governo de Itamar Franco (1992 – 1994). Esta estabilização veio a se solidificar nos governos de Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2002), marcado por políticas de privatizações e, pelo governo de Luiz Inácio Lula da Silva (2003 – 2010), marcado principalmente por políticas sociais de repasse de renda (BRASIL ESCOLA, 2011).

Tendo por base os estudos de Coutinho e Ferraz (1995), Guarido Filho (2000) constatou que, desde meados da década de 70 e por toda a década de 80, nas chamadas economias avançadas – especialmente, entre os países integrantes da OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, emergiu um novo paradigma de relacionamento entre as nações. Devido aos avanços da TI, da microeletrônica e do aprofundamento da desregulação financeira, surge um movimento de globalização financeira, marcado principalmente por:

- 1) emergência do complexo eletrônico, como principal componente do avanço nas telecomunicações e TI;
- 2) transformação dos métodos de produção, tanto no que tange à fabricação como aos requisitos gerenciais e educacionais;
- 3) ascensão de novas formas organizacionais e de inter-relacionamento empresarial;
- 4) aceleração dos investimentos diretos no exterior;
- 5) aumento do comércio internacional;
- 6) surgimento de novos padrões concorrenciais entre grupos empresariais.

Para Guarido Filho (2000), esses dois elementos – abertura de mercado e estabilização – podem ser resumidos, sob o ponto de vista organizacional, na

necessidade de reestruturação industrial. O acirramento da concorrência, verificada no século passado pela entrada de novos concorrentes e produtos estrangeiros no mercado nacional, sinalizou para a indústria de alimentos brasileira a necessidade de uma re-adequação, em busca de novos padrões de produtividade, qualidade e modernização tecnológica compatíveis com o mercado internacional. Nesse sentido, destacou-se o crescimento entre as indústrias nacionais do número de certificações ISO (*International Organization for Standardization*). Da mesma forma, políticas públicas com vistas à melhoria da competitividade industrial foram desenvolvidas e implementadas, como são os casos do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), do Programa Brasileiro de *Design* (PBD) e do Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria (PACTI). De acordo com relatório apresentado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC).

A interpretação da evolução recente da indústria de transformação estabelece as bases para a definição de um marco referencial geral mínimo, que sirva para orientar e estabelecer o conjunto apropriado a cada caso de medidas de política econômica destinadas a fortalecer a competitividade dos diferentes segmentos da indústria (...) e intensificar o processo de crescimento industrial do País, com base em cinco estratégias principais: a) aumento da especialização da estrutura produtiva, segundo cadeias de produção altamente integradas na economia do país; b) crescimento intersetorial da produção mais equilibrado; c) enobrecimento dos produtos exportados; d) aumento da eficiência produtiva das empresas e melhoria da qualidade dos produtos; e, e) redução do Custo Brasil. Essas cinco estratégias são fundamentais para que a indústria fortaleça sua capacidade exportadora e seu poder de competição no mercado interno, condição para voltar a ocupar a posição de setor relativamente dinâmico na economia (MDIC, 2000, s/p).

Para finalizar, Guarido Filho (2000) destaca que se faz importante ressaltar que foi nesse contexto dinâmico e altamente seletivo que a indústria brasileira de alimentos se desenvolveu nos últimos anos. Cujas implicações e interpretações específicas sobre sua estrutura e diretrizes forneceram elementos para o delineamento do contexto institucional do setor.

4.2 HISTÓRICO DO SETOR DE ALIMENTOS NO BRASIL

Para se analisar o contexto histórico do Setor de Alimentos no Brasil, foi sintetizado, até o ano 2000, com base no trabalho desenvolvido por Guarido Filho

(2000), o qual aponta que a industrialização de alimentos no Brasil, segundo informações da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação – ABIA – tem seus primeiros registros no século XVI com o ciclo do açúcar (ABIA, 1999). Neste período a concentração da produção se situava basicamente no Rio de Janeiro e na região Nordeste do país. Somente após a independência, em 1822, é que começaram a surgir plantas industriais, envolvendo a extração de óleo comestível do caroço do algodão e, posteriormente, do beneficiamento e moagem de cereais, laticínios e bebidas (principalmente alcoólicas). De acordo com a Associação, provém de 1907 o primeiro levantamento industrial realizado em terras brasileiras. Naquela época, contabilizaram-se 87 estabelecimentos produtores de massas alimentícias, 199 (cento e noventa e nove) de açúcar, 4 (quatro) de massas de tomate e 1 (uma) de amido de milho, dentre os quais, com exceção da produção açucareira, já se verificava uma concentração industrial na região Sudeste do país (ABIA, 1999)

Os últimos trinta e cinco anos (1963-1998) indicam que a indústria de alimentação não parou de crescer – sua produção industrial aumentou em média 4% ao ano, ampliando em três vezes e meia o tamanho do setor (ABIA, 1999). O bom desempenho do setor, entre outros fatores, é atribuído basicamente a estes três: a taxa de crescimento da população, ao aumento da renda percebida e o processo de urbanização nos grandes centros econômicos (ABIA, 1999).

Tendo por base os estudos de Belik (1995), Guarido Filho (2000) acrescenta que a partir deste momento, dois fatores são responsáveis pela transformação da dinâmica da indústria de alimentação brasileira: (i) a emergência de uma política de exportação de produtos agrícolas semi-processados e manufaturados e (ii) a consolidação de um padrão de consumo interno tipicamente urbano. Alguns dados apresentados por Guarido Filho (2000) ilustram esse processo: no período, o país elevou a participação de produtos processados, como carnes processadas, óleo e farelo de soja, suco de laranja na exportação, deixando de lados a posição de exportador de produtos primários não industrializados, ou simplesmente *commodities*, como o café. Além disso, constatou-se que ao longo desses anos aflorou uma predominância do consumo interno de alimentos industrializados, independentemente da classe de renda.

A expansão das empresas agro-industriais nos anos 70 resultou em sua consolidação nos anos 80 – a indústria passou de abatedora, produtora de açúcar e

beneficiadora, para uma indústria com maior elaboração tecnológica (BELIK, 1995; ABIA, 1999). Nesse período, internamente, a tendência de aumento na participação de produtos com maior valor agregado se manteve, embora o período tenha sido marcado pela recessão interna, favorecendo produtos com menor exigência de renda para a compra, aqueles com baixa elasticidade-renda. Ao longo da chamada “década perdida”, o setor acompanhou o crescimento vegetativo da população, 1,9% ao ano, taxa bem menor que nos anos anteriores, porém acima da média da indústria de transformação que, por sua vez, teve uma variação negativa em torno de 2% no período (ABIA, 1999; CARMO, 1996).

Com base nos estudos de Carmo (1996), Guarido Filho (2000) apresenta que nos primeiros anos da década de 90, a indústria de alimentos viu seu faturamento líquido decrescer a taxas nunca imaginadas. A redução de 12,6%, em termos reais, menor taxa histórica do setor, alertou os produtores. A indústria alimentícia, embora seja considerada por muitos como estratégica no crescimento econômico, já que acompanha o aumento da população, estando resguardada de oscilações bruscas, não está completamente alheia à instabilidade econômica (ABIA, 1999, CARMO, 1996). Diante disso, a crença na necessidade de modernização do setor começa a ser definida.

Foi com o processo de abertura para o mercado internacional e a necessidade de adaptação aos novos padrões de qualidade e produtividade que se agravou a preocupação com os ganhos em eficiência e melhoria da competitividade, reforçando a criação de programas de reestruturação das empresas do setor produtor de alimentos (SATO, 1997a; ABIA, 1999). Esse processo de ajuste não foi exclusivo do setor; pelo contrário, reflete um movimento generalizado de toda a indústria de transformação em remodelar não somente seu plano produtivo como também o financeiro. Como resultado, após alguns anos de recessão, em 1993 o crescimento industrial volta a deixar sua marca (SATO, 1997a). Ainda nesse período, constata-se aumento significativo das exportações do setor – 71% entre 1990 a 1996 – indicando que a conquista de mercados externos se infiltrou como estratégia alternativa para o destino da produção, incentivando os investimentos no setor (ABIA, 1999). Finalmente, esse processo de reestruturação do setor também ocorreu sob a forma de aumento na concentração industrial no setor, cujo objetivo, neste momento, foi o de aumentar a escala de operação, visando a ganhos de produtividade e redução de custos fixos.

Atualmente, a indústria alimentícia continua em processo de mudança. A estabilização econômica, depois do Plano Real, abriu espaço para que as empresas nacionais aumentassem seus esforços em capacitação para a competitividade. Por outro lado, a melhoria do ambiente interno com o controle da inflação, elevando a renda real dos consumidores, contribuiu para a entrada de diversas empresas no país (GUARIDO FILHO, 2000).

Tendo por base os estudos de Capozoli (2000a) e Capozoli (2000b), Guarido Filho (2000) observou que a estabilidade no patamar dos juros, a melhoria do poder aquisitivo por meio de programas governamentais como os repasse de renda e expansão do volume de crédito na economia são os principais fatores apontados por analistas, os quais podem ter favorecido a viabilidade deste incremento na produção para a indústria de alimentos brasileira.

Neste contexto para Guarido Filho (2000) é plausível afirmar que a indústria alimentícia, segundo Carmo (1996), está passando por uma grande revolução, um verdadeiro salto qualitativo em relação aos beneficiamentos e transformações por que passaram os produtos agrícolas, implicando hoje em uma maior elaboração, acrescida de outros processamentos onde se sofisticam e inovam o produto.

Em termos gerais, para Guarido Filho (2000), o setor de alimentos no Brasil flutua neste enquadramento:

- Possui papel estratégico, enquanto “colchão amortecedor” das oscilações econômicas (CARMO, 1996). De acordo com Sato (1997b), este tipo de indústria, “por se tratar de bens de consumo essenciais, apresenta menos sensibilidade às oscilações conjunturais da economia. Em fase de expansão, cresce a taxas maiores que a da indústria total de transformação e, em períodos de recessão sofre menos impactos nas taxas de crescimento”. Dessa forma, contribui positivamente para o crescimento da economia brasileira, amenizando as oscilações em períodos críticos (ABIA, 1999).
- Acompanha os movimentos da estrutura do mercado brasileiro, principalmente, aqueles decorrentes do processo de urbanização e do próprio crescimento vegetativo da população (VIGLIO, 1996).
- “É um setor de grande impacto social e indicador de melhoria na capacidade de consumo dos estratos inferiores de renda” (SATO, 1997b). Nesse

sentido, destacam-se aqueles produtos cujo consumo cresce com a renda, como laticínios, conservas, derivados do cacau e outros, além daqueles com baixo valor agregado, tais como cereais, café e açúcar. Esses tipos de produtos tendem a aumentar sua participação no mercado na proporção em que há aumento da renda real, crescimento do emprego e melhoria na distribuição de renda no país (SATO, 1997a). A melhoria do poder de compra das classes D e E, nos anos posteriores a implantação do Plano Real serve como exemplo do potencial de consumo decorrente de uma maior e melhor distribuição de renda (TROCCOLI, 1996; PAULA, 1997).

- Tecnicamente, caracteriza-se por promover um desenvolvimento muito mais adaptativo do que inventivo (ABIA, 1999). Fator que, apesar dos avanços e esforços dispensados nos últimos anos, ainda deixa o setor em uma situação de defasagem na competição pelo mercado internacional (CARMO, 1996). Outras características, apontadas por Carmo (1996) revelam que a maior parte da tecnologia do setor é importada, sendo quase exclusivas das grandes plantas industriais.

Segundo dados do Anuário da ABIA (2010) apesar da crise que afetou de forma clara a economia do mercado internacional neste início de século, derrubando importações e encomendas, o aumento dos negócios do mercado interno permitiu que à indústria de alimentos registrasse, em 2009, um significativo crescimento em faturamento, levando em consideração este atual momento: 3,09% a mais que o ano de 2008. No decorrer do período, cita o relatório, a indústria de alimentos acumulou um faturamento de R\$ 291,6 bilhões, onde se destacou o crescimento acentuado do segmento de bebidas, com um acréscimo de 10,2%. Já o mercado de produtos alimentares, o índice de expansão alcançou 2,3% sobre a produção do ano anterior.

Destaca ainda o Anuário ABIA 2010 que, embora o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro tenha acusado uma pequena queda em 2009, os fabricantes de alimentos exibiram sua competência em aumentar o volume de produção em 1,6% sobre o ano de 2008. Elevaram também as vendas que cresceram 3,06% neste período. Sendo o terceiro índice acima de 3% registrado nos últimos quatro anos.

Atualmente, segundo o Anuário da ABIA (2010), o setor industrial de alimentação envolve um universo de aproximadamente 38,5 mil empresas (sendo

que 94,7% dos estabelecimentos industriais são formadas por micro e pequenas empresas) as quais são responsáveis por mais de 1,44 milhões de empregos diretos, montante que pode ser triplicado, considerando seus efeitos indiretos.

A produção industrial do Paraná avançou 14,2% em 2010 e alcançou o melhor resultado desde 1992, quando o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) iniciou o levantamento regional. O índice, que está acima da média nacional (10,5%), é o quinto melhor entre as 14 regiões pesquisadas pelo Instituto. Dentre os setores com resultado positivo destacam-se veículos automotores (57,6%), mobiliário (28%), edição e impressão (26,7%), máquinas e equipamentos (24,5%), produtos de metal (21,6%), máquinas, aparelhos e materiais elétricos (10,9%), bebidas (10,6%), madeira (10%), alimentos (8,3%), celulose, papel e produtos de papel (5,3%), borrachas e plásticos (5,3%), e minerais não metálicos (5,2%). De acordo com Fernando de Lima, pesquisador do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), o resultado anual do Paraná mostra uma forte recuperação da indústria em relação à crise do ano anterior, promovida tanto pela expansão interna, decorrente do aumento da renda e da oferta de crédito, quanto pela retomada das exportações (IPARDES, 2011). Esta exposição buscou considerar alguns aspectos que ilustram o contexto da indústria produtora de alimentos no Brasil, de modo a caracterizar, de forma mais abrangente o ambiente macroeconômico na qual ela evoluiu e atualmente está inserida. Consideraram-se como fontes de pesquisa: livros, artigos de jornais, revistas e da internet, específicos sobre o setor, além de relatórios setoriais confeccionados por reconhecidas instituições nacionais, como o relatório anual elaborado pela ABIA em 2010 e pelo IPARDES em 2011.

4.3 CONTEXTO DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS DE MEDIANEIRA – PR

Neste momento será apresentada a contextualização das empresas do setor alimentício no município de Medianeira, extremo oeste do Estado do Paraná, juntamente com o conjunto de valores no qual elas se encontram inseridas, sendo descrito inicialmente os trabalhos desenvolvidos pela ACIME, em valorizar este relevante setor industrial local.

4.3.1 Associação Comercial e Industrial de Medianeira – ACIME

Para a descrição da ACIME e suas atividades junto ao Setor Industrial de Medianeira, foram utilizadas as informações contidas no *site* (endereço eletrônico): www.acime@arnet.com.br, acessado em 02 de fevereiro de 2011.

Esta Associação é uma entidade de representação da classe empresarial de Medianeira, composta por empresários dos setores do comércio de prestação de serviços, da indústria, da agricultura e por profissionais liberais. É uma entidade privada e de livre associação. Não adota princípios partidários, possui estatuto, regimento e escopo de atuação. Com a Lei Municipal 020/2001 de 24 de outubro de 2001, foi reconhecida de utilidade pública.

Foi fundada em 28 de julho do ano de 1971, por iniciativa do Rotary Clube Medianeira, que era formado também por empresários Medianeirenses os quais sentiam a necessidade de constituir um órgão de representação. Teve como seu primeiro presidente Aristitu Shibiaqui. Inaugurou sede própria em 05 de setembro de 1996, construída com recursos próprios e contribuição de seus associados.

Atualmente a ACIME possui um portfólio de 25 diferentes serviços e diversas parcerias com empresas e entidades, que tem por objetivo atender as necessidades das empresas associadas, contribuindo assim para o desenvolvimento das mesmas. A referida entidade possui atualmente 16 funcionários e uma diretoria que se renova em parte a cada ano com eleições que acontecem na assembléia Geral Ordinária. A ACIME possui sede própria, com uma área de construção de 1.000 metros quadrados, estruturada para atender os empresários e funcionários com conforto; está localizada a Avenida Jose Callegari, 700, Centro de Medianeira, Fone: (045) 3264-1273.

A ACIME abriga também o escritório da JUCEPAR – Junta Comercial do Estado do Paraná, a qual surgiu por meio de uma parceria entre a ACIME e a ACOP – Associação dos Contadores do Oeste do Paraná, com o apoio da Prefeitura Municipal. Ao longo dos anos fortaleceu-se e consolidou-se como uma das maiores e melhores Associações Empresariais do oeste do Paraná. Possui uma forte representatividade no município junto aos poderes constituídos, pois congrega mais 500 empresas associadas.

A ACIME está ligada a uma coordenadoria regional: a CACIOPAR – Coordenadoria das Associações Comerciais do Oeste do Paraná; a uma federação: a FACIAP – Federação das Associações Comerciais do Estado do Paraná, e a Confederação das Associações Comerciais do Brasil – CACB. Tem como iniciativa além dos inúmeros serviços que presta junto a seus associados, a luta por diversas bandeiras como: O voto consciente – Movimento Vote Certo; Duplicação da BR 277; Luta pela reabertura da Estrada do Colono; Construção de um Aeroporto Regional.

A ACIME tem como missão: Integrar, estimular e promover o desenvolvimento do associado e da comunidade. Para que a missão seja efetiva e constante a ACIME trabalha em três áreas com destaque, que são:

1 – Promoção da cultura associativa mediante a mobilização e organização dos empresários;

2 – Oferta de serviços que contribuam para o desenvolvimento das empresas associadas e para a sua sustentabilidade;

3 – Participação no desenvolvimento econômico local para a criação de um ambiente mais favorável às empresas associadas.

Neste sentido que a ACIME tem procurado valorizar suas empresas associadas desenvolvendo iniciativas como o prêmio TOP Excelência e o Dia da Indústria, eventos que mobilizam toda a sociedade empresarial de Medianeira.

Buscando uma maior credibilidade nos resultados, com o objetivo de mostrar às empresas como seus clientes as percebem e de tornar conhecida perante a comunidade quais são as empresas que se destacaram no ano, a ACIME criou o Top em Excelência no ano de 2000. A ACIME tem como pressupostos fundamentais para tal premio: a credibilidade e a qualidade da pesquisa, oferecendo às empresas a possibilidade de uma análise de como o seu consumidor a percebe.

A pesquisa é realizada por meio de uma parceria com a UDC – União Dinâmica de Faculdades Cataratas, envolvendo profissionais das áreas de Administração de Empresas e Gestão Comercial. As questões contemplam áreas como: Financeira (preços e condições de pagamento), aspectos de atendimento (estrutura física e qualidade), aspectos de produtos (qualidade e variedade) e aspectos de *Marketing* (localização e propaganda). A metodologia da pesquisa é de responsabilidade da instituição de ensino, mas sempre com a supervisão da

Associação Empresarial. Desde seu início a mesma vem sendo anualmente ajustada e aprimorada. Um resumo do Relatório do TOP Excelência ACIME ano 2009 encontra-se no Anexo 4 deste trabalho.

A ACIME faz a entrega do prêmio em um jantar festivo onde participam aproximadamente 550 pessoas. O resultado da pesquisa é entregue as empresas para que as mesmas possam avaliar e desenvolver ações estratégicas para melhorar e aprimorar a gestão nas áreas pesquisadas (Financeiro, produtos, atendimento e *Marketing*). Desta forma a empresa também pode comparar os resultados ano a ano. No ano de 2009 a empresa destaque escolhida como a Marca Mais Lembrada foi a Empresa Frimesa.

O Dia da Indústria é comemorado anualmente no dia 25 de maio e foi instituído pelo Decreto Federal número 43.769, datado de 21 de maio de 1958. Historicamente a industrialização de fato, começou no Brasil com Getúlio Vargas e se propagou com o presidente Juscelino Kubitschek, e hoje atinge tal ponto que é impossível imaginar o Brasil sem a indústria. A sociedade brasileira em sua maioria é urbana e industrial, o que significa que boa parte de sua riqueza é gerada pela indústria e que a maioria da população vive nas cidades. A indústria é considerada assim, a opção mais viável para a geração de empregos. Para que a indústria cresça, se fortaleça e dê bons frutos é preciso investimentos, educação e qualificação profissional.

O Dia da Indústria é um evento realizado pela ACIME com apoio da FIEP – Federação das Indústrias do Estado Paraná, Itaipu Binacional, Sicredi Cataratas do Iguaçu, Banco do Brasil, e Prefeitura Municipal de Medianeira. Para escolher as empresas destaques, foram distribuídos questionários a todas as indústrias medianeirenses legalmente constituídas, com a finalidade de prestar-lhes homenagens segundo alguns critérios previamente definidos, sendo amplamente divulgado na imprensa local (JORNAL MENSAGEIRO, 2011), foram premiadas em 2009/2010, no setor alimentício de medianeira, as seguintes indústrias:

- 1 – FRIMESA: Maior empregador industrial de Medianeira;
- 2 – NINFA: Lançamento de novos produtos;
- 3 – LAR: Destaque a nível nacional.

Com base nestes resultados observados pela ACIME, estas três indústrias do Setor Alimentício de Medianeira vêm se destacando no cenário regional, estadual e nacional, com produtos diversificados e inovadores. Portanto, se faz necessário apresentar cada uma destas empresas, com base em sua evolução histórica e realidade atual.

4.3.2 Empresa NINFA

Para a descrição da Ninfa, foram utilizadas as informações contidas no *site* institucional da empresa (endereço eletrônico): <http://www.ninfa.com.br> e, em um artigo publicado em um jornal de circulação no Estado do Paraná (GAZETA DO POVO, 2011).

Com mais de trinta anos de história, a empresa Ninfa ocupa lugar de destaque na produção de alimentos do município de Medianeira, extremo oeste do Paraná, cuja história reflete os princípios básicos de seu fundador, Hugo Zadinello, refletidos na sua missão: “Promover saúde, satisfação e sonhos, produzindo alimentos saudáveis, saborosos e nutritivos”.

Em 1970, uma modesta panificadora de família que produzia biscoitos com seus cinco funcionários na cidade de Medianeira (Oeste do Paraná). Hoje, uma indústria com 750 trabalhadores, instalada em uma planta de 13 mil metros quadrados, com capacidade de produção de 6,5 toneladas de biscoito por hora e disposta a ser uma das empresas mais competitivas no concorrido mercado de alimentos.

Com mais de 30 anos de experiência na fabricação de biscoitos, a Ninfa Alimentos investiu cerca de R\$ 22 milhões na ampliação de sua unidade para iniciar a produção própria de massas. Mas, como desde o início, os biscoitos continuam sendo o carro-chefe da empresa, que cresceu oferecendo produtos populares como os biscoitos do tipo Maria, Água-e-sal, Maizena, de rosca e em pacotes sortidos econômicos, para consumidores das classes C, D e E.

Agora, disposta a consolidar sua marca com a classe C, a Ninfa expandiu a linha com produtos *wafer* e recheados e investiu em equipamentos para a fabricação

própria de refresco em pó, com capacidade para produzir quase uma tonelada por hora.

Em fevereiro de 2009 a empresa Ninfa entrou no segmento de refrescos com a marca “Tomy” para concorrer com mais de 50 marcas que já existem no mercado. O diferencial da Ninfa é justamente a capacidade de fabricação própria, já que muitas empresas do ramo terceirizam a produção do produto.

O projeto para entrar no mercado de massas também já foi implantado. A ampliação da unidade foi inaugurada no início de 2010 e possui três linhas de produção. “Investimos em tecnologia de produção para ser a empresa mais moderna do Brasil neste mercado”, garante Tadeu.

Com tecnologia italiana, as novas máquinas têm uma capacidade de produção de 6 toneladas por hora. Cerca de 100 novos postos de trabalho foram criados nos três turnos que produz quase 300 mil pacotes de macarrão por dia.

Mesmo antes de pôr a mão na própria massa, a empresa já tinha lançado duas linhas terceirizadas com a marca Ninfa. Uma de massa seca – espaguete, parafuso e pene – e outra de massa instantânea – como da marca “Miojo”.

A Ninfa Alimentos comercializa seus produtos em 13 estados compreendendo na totalidade as regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e alguns estados do Norte, além de exportar para o Paraguai.

Portanto, com base nos resultados observados pela ACIME, bem como pela pesquisa de dados secundários, os quais se encontram relacionados no Anexo 3, realizada nas indústrias do setor alimentício de Medianeira – PR; buscou-se na empresa Frimesa aprofundar a análise das relações que as estratégias organizacionais tem, especialmente no seu processo estratégico, em relação à GC, por meio do seu fluxo de conhecimento (criação, implementação e institucionalização), conforme apresentada no capítulo seguinte.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados obtidos com a realização do estudo, de acordo com a metodologia citada anteriormente, bem como o referencial teórico-empírico abordado no capítulo 2, na Frimesa, empresa do Setor Alimentício do município de Medianeira apontada como de destaque no Premio TOP Excelência – ACIME, ano de 2009. Em seguida analisa-se: os eventos, o processo estratégico, o fluxo do conhecimento e a GC na organização.

Por meio deste trabalho de levantamento e análise de dados da empresa Frimesa, procurou-se realizar uma caracterização o mais próximo possível dos parâmetros delineados de seu ambiente institucional de forma que se pudesse obter como resultado as possíveis relações entre as categorias estudadas. Com estes parâmetros definidos, foi possível subsidiar uma construção de coleta de dados mais consistente, que visaram revelar o contexto estratégico da organização; os seus processos estratégicos de criação, implementação e controle; seus fluxos de conhecimento e, por fim, as relações deste processo com a GC.

5.1 EMPRESA FRIMESA

Para a descrição da empresa Frimesa, foram utilizadas as informações contidas no *site* institucional da empresa (endereço eletrônico): <http://www.frimesa.com.br/br>, e a Revista Frimesa, edições nº 44 e 45.

A empresa Frimesa é uma importante indústria de alimentos da região oeste do Paraná, destacando-se no cenário nacional pela qualidade de seus produtos. Uma empresa que está há mais de 30 anos no mercado, cuja história aponta os caminhos para o seu sucesso.

Segundo o *site* (endereço eletrônico) da empresa, desde a sua fundação, em 1977, a Frimesa sempre procurou oferecer o melhor a seus consumidores. Ao longo do tempo a empresa avançou na industrialização de carne suína e leite, diversificando cada vez mais seus itens e levando até o consumidor produtos saudáveis com conceitos inovadores.

Segundo os dados secundários consultados, indicam que a Frimesa, com uma forte administração estratégica e objetivos claros em seu posicionamento perante o mercado, ganhou notoriedade. No cenário mundial está presente em mais de 20 países e dentro do mercado brasileiro ocupa posição de destaque, estando entre as maiores indústrias de alimentos do país.

A Frimesa nasceu em Francisco Beltrão, sudoeste paranaense, a partir da união de seis mil agricultores de quatro cooperativas: Coasul (São João), Comfrabel (Francisco Beltrão), Camdul (Dois Vizinhos) e Coopersabadi (Barracão). Os fundadores visualizavam integrar as forças do cooperativismo e fazer com que os produtores continuassem no campo por meio da produção e da diversificação. Na época, a decisão dos preços praticados pelo mercado agrícola estava em poder das multinacionais.

As atividades administrativas iniciaram em 1978 no último andar das instalações da filiada Comfrabel. Os primeiros negócios aconteceram por meio da venda conjunta de feijão, soja e milho. A produção de suínos já era uma das características da região, por isso, junto à safra agrícola, a produção de carnes apontava para o mesmo destino: o comércio com a marca dos produtores.

Enquanto o projeto de implantação de uma agroindústria começava a ser concretizado, cooperativas da região oeste procuraram as lideranças da Sudcoop com uma proposta de compra da massa falida do Frigorífico Medianeira S/A. Nesse momento, uniram-se as singulares fundadoras: Coagro (Capanema), Cotrefal, hoje Lar (Medianeira), Copagril (Marechal Cândido Rondon) a extinta Coopagro (Toledo), Copacol (Cafelândia) e C.Vale (Palotina). A união do Sudoeste e Oeste resultou na congregação de mais de 10 mil cooperados.

Em 23 de novembro de 1979, as cooperativas anunciaram a compra do frigorífico. O ato resgatou o crescimento econômico da cidade de Medianeira e devolveu, para mais de 500 moradores, o trabalho. O gesto também devolveu o sossego para quem produzia – o agricultor – que passou a ser beneficiado pela agroindústria, a qual regularmente recolhia e pagava a produção.

Em maio de 1980, o frigorífico foi inaugurado depois de cinco meses de reforma. No primeiro ano de operação chegou a abater até 500 suínos por dia. O alimento era vendido principalmente no formato de cortes salgados e congelados e o *mix* de industrializados (nos sabores de mortadelas, presunto, apresuntados, dois tipos de lingüiças e salames).

Em um gesto visionário, a Sudcoop preservou a marca Frimesa (que pertencia à massa falida) e os produtos eram distribuídos, principalmente, nos mercados de São Paulo e Rio de Janeiro por meio das filiais de vendas que foram adquiridas juntas com o frigorífico.

No mesmo ano (1980), a Sudcoop buscou mais um agregado, por meio da compra de duas indústrias: Laticínios Rainha, em Marechal Cândido Rondon e em Cascavel. Entrou no segmento de leite com a marca Rei do Oeste, processando 50 mil litros por dia, transformados em leite e creme pasteurizado, queijo prato e mussarela.

Em 1981, a história registrou um dos momentos mais críticos para a Central Frimesa: os balanços apontavam a necessidade de mais investimentos, provocados pela reforma do frigorífico. Sem condições de aportar mais capital, as cooperativas do Sudoeste e a C. Vale de Palotina se desfiliaram do grupo. Apesar das baixas as cooperativas Cotrefal, Copagril, Copagro e Copacol mantiveram as atividades da Sudcoop. A sede foi transferida de Francisco Beltrão para Medianeira, no oeste do Estado.

No mesmo ano, mais duas unidades de leite (desta vez os Laticínios Kambi), foram adquiridas pela Cooperativa Central. Elas estavam localizadas nas cidades de Santa Rosa e Matelândia e processavam 45 mil litros de leite. Ocorre então a organização do sistema de fomento por meio da coleta de leite nas propriedades por sistema de linhas. A marca Iguaçu foi registrada para a comercialização de rações e concentrados.

Durante os anos de 1983 a 1985, os altos índices de inflação teimavam em reduzir o esforço do grupo Frimesa. Indiferente ao fantasma dos preços, novos produtos foram lançados e novos profissionais contratados. As embalagens passaram pela primeira remodelação e o abate subiu para 205 mil suínos/ano e 3 mil bovinos/ano. A coleta de leite aumentou para 75 mil litros. Nesse período, também foi instalada a filial de vendas de Curitiba.

Na medida em que a industrialização no Brasil avançava e os consumidores mudavam o padrão de consumo, a Frimesa buscou ajustar a técnica e a visão dos negócios no mercado. Com esse desafio, em 1985, uma nova gestão assumiu o comando da Central tendo como meta o crescimento, a modernização e a preparação da base primária.

A primeira ação foi a modernização do frigorífico, registrada no ano 1986, aumentando a capacidade de abate para 1.200 suínos por dia. Nos anos seguintes a Frimesa iniciou um amplo projeto de fomento da bacia leiteira do oeste paranaense. No total, foram repassadas 10 mil novilhas da raça holandesa, oriundas do Uruguai, aos produtores integrados e, em parceria com o governo estadual, iniciou-se o processo de inseminação artificial com a finalidade de promover o melhoramento genético do rebanho. Hoje, os produtores colhem os frutos desse trabalho pioneiro: as primeiras ordenhas, que rendiam em média por matriz de 4 a 9 litros de leite por dia, aumentaram para mais de 30 litros de leite por dia.

O ano de 1988 foi marcado pelo retorno da C. Vale ao grupo de cooperativas que compõem a Central Frimesa, como também, o lançamento da construção da Unidade Industrial de Queijos de Marechal Cândido Rondon. Após esse importante passo rumo ao desenvolvimento, a Frimesa foi incluída na lista das indústrias exportadoras de cortes de carne suína, enviando o primeiro contêiner, com 53 toneladas, para Hong Kong.

Diante dos desafios da década de 90 e das demandas do campo, foi concluída a Unidade Industrial de Queijos de Marechal Cândido Rondon, em outubro de 1990. Com investimento de US\$ 5 milhões e oito mil metros quadrados de parque industrial, a nova fábrica nascia com status de grandeza e tecnologia. Na época, era a maior empresa de queijos da América Latina.

Para promover a sustentação dos produtores, junto à fábrica, foi lançada a marca Reggio para ganhar mercado com a produção de queijos finos e derivados de lácteos. Dois anos depois, a unidade já produzia o revolucionário leite longa vida. A composição possibilitava que o leite do oeste ganhasse estrada pelo Brasil.

Em 1994, nem as dificuldades do plano real abalaram o crescimento da empresa. A prova foi a conclusão do processo de modernização tecnológica na atividade de leite: o sistema de coleta nas propriedades passou a ocorrer por meio de caminhões à granel e não mais no tarro. A Frimesa foi a primeira empresa do Brasil a ter 100% do leite captado por este sistema.

Institucionalmente, os anos de 1995 e 1996 foram marcados pela implantação de novos métodos gerenciais, como: o Programa de Qualidade Total, baseado no modelo *Total Quality Management* (TQM) e o modelo de gerenciamento pelas diretrizes e planejamento estratégico, readequando a empresa ao ambiente

competitivo. Também, é modernizada e ampliada novamente a unidade frigorífica, em Medianeira, sendo a obra finalizada em 1996.

A Frimesa, diante dos desafios da década, muda o modelo de gestão no ano de 1997. Focando as estratégias na missão de industrializar e comercializar o leite e o suíno por meio da produção de uma marca forte, unificou a venda dos derivados de carne suína e lácteos em uma única marca: Frimesa. Para fortalecer a origem, novos valores foram agregados aos produtos mudando de vez o posicionamento da empresa no mercado com a identidade Frimesa totalmente remodelada.

Com base na expansão produtiva, em 2001, a Frimesa incorpora a industrialização de mais de 160 mil litros de leite por dia. O aumento acontece por meio à parceria com as cooperativas da Centralpar. A incorporação permitiu a operacionalização da indústria em Curitiba e a captação de leite na região sul do Paraná com o estado de Santa Catarina. A ação rendeu à Frimesa a conquista de importante fatia do mercado da capital com a industrialização de requeijões, iogurtes garrafa e pacote e a linha longa vida de 200ml.

No ano seguinte, aconteceram novas incorporações. Desta vez, por meio dos Laticínios de Douradina e de Capanema, no Paraná, e Joaçaba, em Santa Catarina, tornando a Frimesa a maior empresa paranaense em recebimento diário de leite.

Pesquisa realizada em 2002 por uma empresa de *Branding* – empresa especializada no desenvolvimento de marcas – com consumidoras, apontou o perfil da marca Frimesa como uma marca amiga. A partir desse conceito é que foi traçado o novo posicionamento da marca que auxiliou no re-estudo de todas as embalagens utilizadas pelo Setor de Laticínio com a marca Frimesa, inclusive auxiliou no aperfeiçoamento do *slogan* (frase de efeito) da empresa – Tem gosto de amizade.

Em 2002, a Frimesa comemorou Bodas de Prata, uma história que reunia sucesso com o processamento de 750 mil litros de leite por dia e 1.500 abates. Com o propósito de comemorar, junto à comunidade e os consumidores, a cooperativa realizou duas grandes ações: um show com o cantor Daniel, reunindo mais de 25 mil pessoas em Medianeira e lançamento de campanha promocional com sorteio de prêmios. A segunda foi tornar a marca mais forte com produtos de qualidade promovendo a sustentação dos produtores. Além do novo visual da logomarca, os produtos ganharam nova embalagem, com cores mais vivas e atraentes. Entra em cena o slogan: "Frimesa, tem gosto de amizade".

Desde 2002, a Cooperativa vem trabalhando gradativamente a comunicação com grandes campanhas de *marketing*. Ações que já renderam o título, por duas vezes, de Prêmio Nacional de Cooperativa do Ano – Categoria *Marketing*, oferecido pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e a Revista Globo Rural.

Em fevereiro de 2004, a Frimesa conquistou o certificado ISO 9001:2000, atestando que os procedimentos de gerenciamento da sede administrativa, em Medianeira, e da industrialização de lácteos da unidade de Marechal Cândido Rondon (Unidade de Fabricação de Queijos – UFQ) estão de acordo com os requisitos da norma internacional. A conquista é resultado do trabalho dos produtores, colaboradores e dirigentes, na busca pela qualidade dos produtos da Frimesa.

O ano de 2005 está registrado com mais um importante investimento agro-industrial. A Unidade de Marechal Cândido Rondon recebeu investimentos de R\$ 23 milhões para automatização de novas linhas (queijos, longa vida na versão 200ml) e a construção de uma fábrica de leite condensado. A unidade se transformou, após 15 anos de existência, em um grande complexo industrial, totalizando mais de 10 linhas diferentes de produtos. A inauguração aconteceu em abril, acompanhada por mais de dois mil produtores de leite da região.

Do Paraná para Aurora, em Santa Catarina, mais uma indústria de leite pasteurizado foi inaugurada em 2006. No mesmo ano, as Cooperativas singulares e a Frimesa iniciaram um audacioso projeto a fim de promover a cadeia de suínos na região dos associados. O investimento ultrapassou os 200 milhões, divididos na construção de Unidades Produtoras de Leitões, fábricas de ração, assistência técnica das filiadas, construção e adequação das unidades terminadoras nas propriedades rurais.

A parte que cabe à Frimesa foi a modernização e ampliação do frigorífico em Medianeira inaugurado em dezembro de 2007 durante as comemorações dos 30 anos da cooperativa com investimentos de R\$ 75 milhões, a nova planta industrial de carnes tem capacidade de industrializar 6.000 suínos por dia, totalizando 15 mil toneladas de alimentos industrializados por mês.

Nestas mais de três décadas de existência, o crescimento da Cooperativa Frimesa é o resultado do trabalho dos produtores e colaboradores, somado à determinação das cooperativas filiadas em realizar a industrialização das matérias-primas: leite e suínos. Atualmente, mais de 5.500 mil produtores de leite e 750

suinocultores integrados impulsionam a produção da cooperativa. Localizada no oeste do Paraná, a Frimesa está entre as empresas que mais geram empregos na região: são 3.500 colaboradores diretos e outras 20 mil pessoas estão ligadas economicamente com a empresa. O parque fabril conta com dois complexos industriais (seis unidades em operação: uma de carnes, em Medianeira, e quatro de lácteos, nas cidades de Marechal Cândido Rondon, Capanema, Matelândia e uma em Aurora – SC).

Nos últimos anos, a Frimesa se especializou cada vez mais na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados diferenciados. Os alimentos são comercializados com o nome Frimesa sendo que outras marcas como Friminho, Rei do Oeste e Reggio também compõe o rol de produtos.

Na linha de carnes os principais produtos são: presuntos, hambúrgueres, lingüiças, salames, mortadelas, salsichas e cortes especiais congelados e salgados. Em lácteos, são: cremes de leite, doces de leite, queijos, queijos especiais, iogurtes, bebidas lácteas e manteigas.

A marca Frimesa está em todo o território nacional por meio dos distribuidores e representantes comerciais. São cinco filiais de vendas: Medianeira, Curitiba e Apucarana (Paraná), nas capitais de São Paulo e Rio de Janeiro e outra no interior paulista, na cidade de Bebedouro. No mercado internacional, a marca Frimesa está presente na Rússia, Uruguai, Hong Kong, China, Chile, Japão, Coréia, Paraguai, Caribe, Holanda, África do Sul, Camarões e Gabão.

Uma das preocupações da cooperativa é desenvolver, constantemente, novos produtos para oferecer aos consumidores produtos práticos e saudáveis e, ao mesmo tempo, agregar a missão de oferecer soluções em alimentação. Essa missão pode ser confirmada pelos números. Desde 1997 até hoje, a Frimesa ampliou a oferta de produtos de 140 para 344 itens.

Com permanente visão de futuro, a Frimesa, nos últimos 10 anos, vem registrando crescimento médio anual de 12% em receitas e 14% em volumes de vendas. Pautada nos pilares econômicos, sociais e ambientais, estando comprometida em fazer o melhor, a Frimesa investe constantemente em programas de treinamento e de valorização dos colaboradores.

Relevante empresa do setor de alimentos do oeste do Paraná, a empresa Frimesa se destaca a mais de 30 anos na industrialização de carnes, de leite e seus derivados, estando entre as vinte maiores empresas brasileiras por vendas de

produtos agropecuários, com base nos indicadores expostos na Tabela 02 (EXAME, 2010).

Os valores expostos na coluna de indicadores são representados por Unidade de Dólares, por exemplo: o volume de vendas no ano de 2009 da empresa Frimesa foi de 455,4 milhões de dólares, o que representa um acréscimo de 23,8 milhões de dólares em relação ao ano de 2008, que foi de 431,6 milhões de dólares.

Os números que aparecem nas colunas dos anos, entre parênteses, representam a classificação da Frimesa em relação à classificação geral de todas as empresas pesquisadas pela Revista Exame nesses anos descritos, sendo que a Frimesa ocupava a 554^a posição em volume de vendas no ano de 2008 e a 490^a posição no ano de 2009, o que representa uma melhoria de 64 posições.

Indicador	2008	2009
Vendas (USD milhões)	431,6 (554 ^a)	455,4 (490 ^a)
Crescimento das Vendas (%)	6,9 (432 ^a)	5,5 (337 ^a)
Lucro Líquido Ajustado (USD milhões)	7,0 (527 ^a)	2,9 (738 ^a)
Lucro Líquido Legal (USD milhões)	5,9 (621 ^a)	2,1 (804 ^a)
Patrimônio Líquido Ajustado (USD milhões)	47,6 (738 ^a)	48,5 (729 ^a)
Patrimônio Líquido Legal (USD milhões)	41,9 (760 ^a)	45,6 (740 ^a)
Capital de Giro Próprio (USD milhões)		
Rentabilidade do Patrimônio Ajustado (%)	14,7 (284 ^a)	5,7 (630 ^a)
Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	13,9 (431 ^a)	4,4 (743 ^a)
Capital Circulante Líquido (USD milhões)	-14,0 (837 ^a)	-15,1 (842 ^a)
Liquidez Geral (Nº Índice)	0,7 (781 ^a)	0,7 (756 ^a)
Endividamento Geral (%)	77,8 (203 ^a)	79,1 (187 ^a)
Endividamento a Longo Prazo (%)	23,9 (413 ^a)	23,0 (415 ^a)
Riqueza Criada (USD milhões)	68,7 (513 ^a)	85,7 (435 ^a)
Nº de Empregados	3.177 (248 ^a)	3.523 (235 ^a)
Riqueza Criada por Empregado (USD mil)	22,0 (592 ^a)	25,6 (602 ^a)
Ebitda (USD milhões)	22,7 (583 ^a)	17,8 (608 ^a)
Salários e Encargos (USD milhões)	37,1 (379 ^a)	38,4 (395 ^a)
Impostos sobre Vendas (USD milhões)	22,0 (619 ^a)	23,4 (631 ^a)
Exportação – Valor (USD milhões)	16,7 (319 ^a)	23,7 (268 ^a)
Exportação – % das Vendas (%)	3,9 (324 ^a)	5,2 (286 ^a)
Rentabilidade das Vendas (%)		
Margem das Vendas (%)	1,6 (611 ^a)	0,6 (779 ^a)
Giro (Nº Índice)	2,0 (311 ^a)	2,0 (303 ^a)
Liquidez Corrente (Nº Índice)	0,9 (829 ^a)	0,9 (832 ^a)
Total do Ativo (USD milhões)	214,2 (613 ^a)	231,9 (580 ^a)

Tabela 02 – Indicadores da Empresa Frimesa
FONTE: Revista Exame (2010)

Com base no Relatório Anual da Frimesa – 2009, este ano caracterizou-se como trabalhoso e extremamente competitivo. Mesmo diante de um cenário internacional de crise econômica, a empresa aumentou o volume de produção de carnes em 17,80% e tiveram uma pequena queda na área de lácteos de 9,10%.

Entretanto o faturamento da Frimesa cresceu 12,04 % em relação ao ano de 2008. A empresa em 2009 enfrentou um mercado interno altamente competitivo com produtos concorrentes, levando à queda nos preços. As exportações foram prejudicadas pelo câmbio valorizado e pela redução da demanda internacional.

Dentre as estratégias operacionais da Frimesa teve destaque a ampliação da Unidade de Laticínio de Matelândia, sendo construído uma indústria para produtos lácteos com valor agregado. Administrativamente a empresa investiu nos sistemas de TI, visando segurança, agilidade e integração das informações gerenciais e legais da Frimesa. Todo o setor de laticínios conta hoje com mais de 520 (quinhentos e vinte) colaboradores, e seu principal produto é a linha de queijos, em especial o Queijo Parmesão, considerado o melhor do Brasil.

Todo o esforço estratégico aplicado nas cadeias produtivas foi para o aumento da produtividade e para a redução de custos, visando a sustentabilidade, objetivos estes previstos nos componentes estratégicos apresentados no Anexo 3 deste trabalho.

5.1.1 Descrição dos Eventos do Setor de Laticínios da Empresa Frimesa

Os eventos que envolveram a empresa Frimesa foram analisados com base no conceito de evento de Zarifian (2001), o qual interpreta-os primeiramente como a maneira de se observar o surgimento de um evento a partir de seus sistemas internos de produção, entendendo evento como algo que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo a perturbar o sucesso das atividades internas da organização. A segunda maneira de se abordar um evento ocorre no contexto externo da empresa, com os diversos problemas colocados pelo ambiente, levando a organização a mobilizar suas atividades de inovação bem como de busca de novos conhecimentos.

No caso estudado neste trabalho, observou-se a predominância de fatores externos na constituição dos eventos que culminaram no redirecionamento estratégico da empresa Frimesa, conforme descreve o Diretor Executivo com relação ao ambiente:

Destaco dois fatores que merecem atenção: primeiramente é a concentração da concorrência, pois esta concentração dá poder de fogo para as empresas, por exemplo, a Sadia e a Perdigão; em segundo destaco a guerra fiscal que existe entre os Estados da Federação, pois não existe um consenso entre estes Estados sobre uma política tributária única que beneficie todas as empresas produtivas do país. Cada Estado protege suas fronteiras e beneficia apenas as indústrias que lá estão instaladas (Diretor Executivo).

Zarifian (2001) aponta que uma organização como a Frimesa uma vez inserida em um mercado altamente competitivo, dentro de um universo de eventos internos e externos múltiplos, deve ter a percepção de que as coisas estão em constante mutação, não sendo mais possível basear-se apenas na simples repetição de suas atividades diárias, obrigando a aquisição de novos conhecimentos e experiências, se concretizando efetivamente em torno de um ciclo constante de novos eventos.

No caso ora estudado, os eventos que marcaram a ruptura das estratégias vigentes foram as constantes quedas nos preços oferecidos pela concorrência, bem como a descoberta de fraudes que esta mesma concorrência estava praticando no mercado do leite; fraudes descobertas pela Polícia Federal por meio da operação “ouro branco” a qual foi amplamente divulgada nos meios de comunicação (FOLHA, 2011).

Quando a guerra competitiva é sangrenta, seus competidores demonstram menos princípios, então eles falsificam seus produtos, cometem fraudes, tudo com o objetivo de sobreviver neste mercado. (Diretor Executivo)

Com base nos estudos de competitividade apresentados por Porter (2009), que aponta a concorrência como uma das principais forças que a empresa deve estar atenta dentro de um segmento de mercado na qual se encontra inserida, a Direção da Frimesa observou que o mercado do Leite Pasteurizado apresentava em 2005 forte queda nos preços, colocando em alerta todo o sistema produtivo da empresa.

A análise do ambiente estratégico da concorrência do produto leite se iniciou em 2003, observando que os gráficos de rentabilidade vinham caindo, gerando uma concorrência acirrada. Quando se fala em estratégia de escala, o produto leite acabou se transformando em *commodities*, isto é, quanto maior a sua produção maior será a redução nos preços,

levando a uma redução da rentabilidade. O quadro se agravou em 2005 e 2006, levando a Frimesa a uma redução na estratégia de escala e início da estratégia de qualidade e agregação de valor ao produto leite. (Diretor Executivo)

Essa percepção dos eventos internos e externos (ZARIFIAN, 2001), aliada a constatação de que a empresa estava navegando em “oceanos vermelhos” (KIM; MAUBORGNE, 2005), culminou na mudança radical do objetivo estratégico geral da empresa Frimesa que, anteriormente estava voltado para “produzir um milhão de litros de leite” e passou a ter como foco “qualidade e valor agregado” para o produto leite; mudança esta que resultou na necessidade de se buscar o conhecimento necessário para se readequar o planejamento estratégico, bem como todo um novo processo estratégico para a empresa Frimesa.

A busca por uma reestruturação industrial impulsionada pela concorrência, que, para o caso Frimesa foi o de sair do foco em *commodities* para o foco em qualidade e agregação de valor, aliado ao fato do Brasil entrar em uma fase de estabilização econômica que possibilitou uma ampliação na capacidade de compra de seus consumidores; vem a confirmar os estudos realizados por Guarido Filho (2000), o qual sinalizou para a indústria de alimentos brasileira a necessidade de uma re-adequação, em busca de novos padrões de produtividade, qualidade e modernização tecnológica compatíveis com a nova conjuntura que estava se desenhando neste mercado; postura esta confirmada nas declarações do Diretor Executivo da Frimesa.

A nova conjuntura que se estabeleceu no mercado do leite nos levou a diversificação por meio da industrialização de produtos concentrados, com uma vida mais longa e com maior valor agregado, cuja tecnologia produtiva que passamos a dominar nos proporcionou o ingresso a um mercado com menor concorrência. (Diretor Executivo)

Portanto, com base nos estudos de Bulgacov (2009), o qual entende que uma vez estabelecido o conteúdo estratégico da organização (o que), inicia-se o processo estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização (o como); a Frimesa começou a desenhar os estudos sobre o novo processo estratégico que deveria ser implantado na empresa. Processo estratégico para Certo e Peter (1993) possui três importantes fases que precisam ser aplicadas, que são: a elaboração do

processo estratégico, a implementação do processo estratégico e, por fim, a fase de controle do processo estratégico realizado pela empresa.

Inicialmente este trabalho científico analisou a maneira como a empresa Frimesa trabalhou a primeira fase proposta por Certo e Peter (1993), que se trata da fase de elaboração do processo estratégico.

5.1.2 Elaboração do Processo Estratégico e Conhecimento

A elaboração do novo processo estratégico iniciou-se em 2005 com a busca pela Frimesa por assessorias especializadas como, por exemplo, uma empresa para desenvolver o planejamento estratégico. Buscou-se também uma empresa de *Branding* – empresa especializada no desenvolvimento de marcas – a qual auxiliou no re-estudo de todas as embalagens utilizadas pelo setor de laticínio com a marca Frimesa.

Para se identificar os recursos estrategicamente necessários para o desenvolvimento dos processos estratégico da Frimesa, nós contratamos empresas de assessoria especializada para auxiliar na elaboração do planejamento estratégico da empresa para ser usada como ferramenta de gestão, tais como universidades e consultorias que realizam uma avaliação constante do ambiente interno e externo da organização, levando assim ao conhecimento do mercado. (Diretor Executivo)

Com relação especificamente ao planejamento estratégico da Frimesa, foi contratada uma empresa de assessoria empresarial de Curitiba, vinculada a FAE – Faculdade de Administração e Economia de Curitiba, a qual ficou 5 (cinco) anos fazendo este trabalho de assessoramento iniciado em 2005. Logo no seu primeiro diagnóstico, percebeu-se a necessidade de se realizar uma “imersão cultural” da equipe de gestão para entender o funcionamento do planejamento estratégico. Os profissionais dessa assessoria vinham de Curitiba para ficar ao lado dos Diretores e Gerentes que estavam sendo treinados, acompanhando de perto o que deveria ser desenvolvido no primeiro planejamento estratégico, que durante o período de 2005 a 2009 foi constantemente revisado.

A visão apresentada logo no início do redirecionamento estratégico da empresa Frimesa, alinhado com a necessidade de se realizar um planejamento estratégico condizente com a realidade da organização, bem como uma constante atualização deste planejamento, devido às aprendizagens que foram feitas durante os ajustes de sua implantação, encontram relação com os conceitos defendidos por Mintzberg (2004) em seus estudos sobre a Escola do Planejamento formal, Escola Visionária e a Escola de Aprendizado como opções para o desenvolvimento de novos processos estratégicos. Segundo Mintzberg (2004), para que o conhecimento estratégico possa ser aplicado na implantação de um processo estratégico nas organizações, se faz necessário que os conceitos das três escolas passem funcionar de forma integrada, e que somente com esse alinhamento é que estes novos processos podem levar qualquer organização a ser produtivamente efetiva.

No mesmo ano de 2005 foram realizados os estudos para aquisição da primeira máquina para produção de derivado do leite, que foi uma unidade produtora de leite condensado. Segundo dados do relatório anual da Frimesa, foram investidos até o ano de 2009 mais de 15 (quinze) milhões de reais por ano só na área de laticínios, com o objetivo de se modernizar seu parque industrial, com melhorias em toda a sua infra-estrutura, máquinas, equipamentos e processos.

Buscou-se neste período uma identificação dos profissionais técnicos que iriam desenvolver a elaboração dos primeiros processos estratégicos do setor de laticínios e que tivessem o conhecimento aprofundado na fabricação destes produtos, tendo como objetivo a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento dos mecanismos necessários para implantação desta nova fase industrial que a empresa estava ingressando, conforme destaca o Diretor Executivo da empresa. Novos profissionais foram contratados, outros foram promovidos e o Gerente de Industrial de Laticínios foi recontratado.

Se nós queremos fazer o melhor produto derivado do leite do Brasil com a melhor matéria-prima que possuímos, nós precisamos contratar os melhores técnicos nesta área. (Diretor Executivo)

Houve uma mudança do perfil das gerências do setor de laticínios, onde se buscou um perfil menos político e mais técnico. Foi justamente neste período e com estas mudanças, que se iniciou um significativo investimento por parte da Frimesa

em P&D, inclusive com a criação de grupos especiais de apoio, como o Comitê para Desenvolvimento de Produtos.

Neste sentido foi realizada uma série de ações que foram: o mapeamento dos colaboradores internos e possíveis profissionais externos que detinham o conhecimento necessário para a elaboração deste novo processo estratégico; a criação do Comitê de Desenvolvimento de Produtos; a ampliação do Departamento Comercial e de *Marketing*, e a criação de uma Diretoria Participativa. Este esforço culminou em um arcabouço de políticas estratégias diferentes, mas com todos os instrumentos necessários que levassem ao desenvolvimento dos novos processos estratégicos a serem implementados.

Com base nesta prévia readequação estrutural, o ano de 2005 foi marcado principalmente pela aplicação prática do que foi planejado; foram realizados os investimentos previstos nos estudos de planejamento estratégico desenvolvidos pela organização; foram iniciados os processos de ampliação industrial; houve a promoção dos colaboradores identificados e com o potencial para auxiliar neste novo processo; também foram contratados novos colaboradores considerados chaves para a implementação das novas práticas idealizadas.

Com experiência de 10 anos de trabalho na área de laticínios, retornei à Frimesa para auxiliar o processo de criação e implementação dos novos planos estratégicos. (Gerente Industrial de Laticínios)

Quando o Gerente Industrial de Laticínios assumiu o cargo, argumentou com a Direção da Frimesa que não adiantava possuir o melhor parque industrial instalado para a área de laticínios com equipamentos de última geração se não tivessem pessoas qualificadas; disse também que não adiantava ter os melhores profissionais do mercado na área de laticínios se não lhes fornecessem as ferramentas compatíveis e necessárias para uma efetiva produção. Portanto, este Gerente sugeriu primeiramente capacitar internamente a mão-de-obra dos colaboradores existentes para desenvolver os novos processos do setor de laticínios; em um segundo momento, buscou procurar a contratação de novos profissionais com grande potencial de conhecimento em outras organizações que já detinham uma capacitação que pudesse auxiliar na implantação dos novos processos estratégicos que estavam sendo desenvolvidos, pois em seu entendimento “estes novos

profissionais trariam consigo o conhecimento de uma outra cultura empresarial”, que propiciaria uma condição importante para o desenvolvimento desses novos processos que estavam sendo idealizados para o Setor de Laticínios da Frimesa.

A etapa seguinte consistiu em firmar parcerias com centros de treinamentos e capacitação como a Fundação Getúlio Vargas – FGV; a Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPr, campus Medianeira; com a Pontífice Universidade Católica – PUC, campus de Toledo; União Dinâmica de Faculdades Cataratas – UDC, campus de Medianeira; tal constatação vai de encontro aos conceitos defendidos por Oliveira Jr. (2008), o qual argumenta que o conhecimento pode ser desenvolvido internamente à empresa por meio de treinamento; pode ser coletado externamente, como a contratação de colaboradores que detêm o conhecimento necessário, ou ainda, este conhecimento pode ser desenvolvido por relações de parceria ou alianças estratégicas com empresas, universidades ou instituições externas à organização. Rodrigues (2008) entende que neste contexto as universidades estão exercendo um papel vital no avanço do conhecimento científico, onde o papel dos pesquisadores oriundo das instituições é basicamente o de auxílio em aperfeiçoar, organizar e reestruturar o conhecimento desenvolvido, colocando-o em um formato mais sistematizado e formal.

Observou-se também o apoio em treinamento recebido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Paraná – SESCOOP-PR, que segundo a Gerente de Recursos Humanos, foi de fundamental importância no processo de treinamento e capacitação dos principais colaboradores para o início do novo processo estratégico que estava sendo elaborado:

Houve um direcionamento na capacitação dos colaboradores de acordo com a necessidade do setor de laticínios, com treinamento de temas específicos para este setor; eles aconteceram tanto dentro da empresa nos auditórios próprios da Frimesa, como em locais externos. (Gerente Industrial de Laticínios)

Com esta visão, buscou-se internamente a capacitação dos profissionais que fariam a transformação do novo processo estratégico uma realidade, como foi o caso do Supervisor de Produção da Unidade Industrial de Refrigerados de Matelândia, que apesar dos seus 26 anos de trabalho na Frimesa, precisou receber o treinamento necessário para compreender o novo processo estratégico que

passaria a ser utilizado com a ampliação do parque industrial de laticínios que estava se iniciando.

Paralelamente, buscou-se no mercado externo um profissional com o conhecimento necessário para ocupar o cargo de Supervisor Industrial de Laticínios e que possuísse uma capacitação que poderia contribuir com o desenvolvimento e implementação dos novos processos estratégicos na Unidade de Refrigerados de Matelândia. Seu objetivo seria o de compartilhar seu conhecimento adquirido nos bancos escolares bem como sua experiência nas práticas desenvolvidas em outras unidades industriais de laticínios que trabalhou cujas informações pudessem contribuir para integração com os demais colaboradores durante o início do novo processo estratégico que estava sendo estabelecido pela empresa Frimesa.

Eles dizem o que estão estrategicamente planejando e nós diremos como chegar lá.
(Supervisor Industrial de Laticínios – Unidade Industrial de Refrigerados de Matelândia)

Tais observações encontram afinidade com os estudos realizados por Nonaka e Takeuchi (2008a), no que se refere à criação e disseminação do conhecimento dentro de um processo de combinação e de compartilhamento de novos conhecimentos; bem como com os estudos realizados por Patriotta (2003), que entende que este processo de criação está dentro de um amplo fluxo de conhecimento, onde a criação é um processo de geração, que identifica as fontes e os agentes envolvidos na produção dos fenômenos relacionados ao conhecimento.

A partir do entendimento de todos os colaboradores tanto da Unidade Industrial de Refrigerados de Matelândia, como da Unidade de Fabricação de Queijos de Marechal Candido Rondon, que a empresa Frimesa não teria mais uma estratégia de escala, isto é, que não mais seria produtora de *commodities*; gerou-se o campo propício para a disseminação da nova estratégia organizacional de busca pela qualidade e agregação de valor. Neste momento os novos perfis para as funções passaram a ser definidos para cada área produtiva. Este processo ocorreu em conjunto com as áreas do setor administrativo da empresa Frimesa, por meio de discussões nas quais se buscou definir como as Unidades de Laticínios deveriam ser estruturadas em termos de organização, organograma, responsabilidades e atribuições, com a finalidade de se proporcionar a construção e a funcionalidade destas Unidades por meio do esclarecimento e troca de informações no sentido de

se desenhar, por parte de seus supervisores, qual o perfil dos profissionais que deveriam ser contratados a partir daquele momento.

A política de recursos humanos predominante até hoje na empresa Frimesa é a de valorizar o seu público interno buscando, sempre que possível, profissionais capacitados pela própria organização. Esta valorização surge com a indicação dos colaboradores por parte dos supervisores para uma qualificação técnica necessária desses líderes identificados pelos diversos programas de incentivos implantados neste período, como: Premio para Idéias Inovadoras; Programa de Formação de Sucessores e, Programa de Formação de Lideranças.

Esta valorização encontra afinidade com os conceitos defendidos por Kim e Mauborgne (2005), os quais entendem que uma empresa não é formada apenas pela alta administração e pela gerência intermediária, os resultados de suas estratégias podem depender do desempenho de todos os seus colaboradores, do topo às linhas de frente. Portanto, quando as pessoas se consideram reconhecidas por seu valor intelectual, elas se dispõem a compartilhar seus conhecimentos; com efeito, elas se sentem motivadas a impressionar e a confirmar as expectativas em relação à sua capacidade mental, tomando a iniciativa de propor soluções e de troca de opiniões que irão influenciar a formação de novas estratégias.

Esta política de valorização de recursos humanos possui como resultado prático a promoção para cargos de chefia destes profissionais que se destacam, como foi o caso da Encarregada de Controle de Qualidade da Unidade de Fabricação de Queijos de Marechal Candido Rondon.

Eles perceberam o potencial de meu trabalho bem como minha formação, que é 3º Grau em Tecnologia em Alimentos pela UTFPr (...) além de me promoverem para Encarregada do Controle de Qualidade, me auxiliaram no custeio de minha pós-graduação que também era de interesse da empresa, que foi em Tecnologia de Alimentos para Agro-indústria. (Encarregada do Controle de Qualidade – Unidade Fabril de Queijos de Marechal Candido Rondon)

Portanto, ao se analisar a busca do conhecimento na fase do processo estratégico que é a fase de elaboração, observou-se que ela foi dividida em dois momentos: primeiramente existiu um grande esforço no sentido de se mapear as capacidades internas existentes na organização. Esta percepção encontra relação com os estudos realizados por Carbone *et al.* (2009), os quais entendem que de

forma geral, os gestores organizacionais reconhecem que dentro de suas próprias empresas reside um recurso de grande potencial que muitas vezes é desconhecido e pouco utilizado, trata-se de um vasto tesouro interno de conhecimento, *know-how* e *benchmarking* (melhores práticas), conhecimento este que, para a empresa Frimesa, foi reconhecido por meio de políticas de incentivo e valorização de seus recursos humanos internos.

Este baixo grau de institucionalização do conhecimento necessário para o desenvolvimento da fase de elaboração do processo estratégico, cujo projeto estava se iniciando principalmente na Unidade de Resfriados de Matelândia, encontra relação com os conceitos defendidos por Patriotta (2003), que descreve este conhecimento como Conhecimento de Fundação, isto é, ligado ao delineamento da organização, que relaciona a natureza do conhecimento organizacional à origem daquele conhecimento refletido na organização ao projeto.

Foi somente em um segundo momento que a empresa Frimesa passou a buscar externamente os profissionais que estrategicamente seriam úteis para esta nova fase industrial que estava sendo idealizada. Mesmo porque para a formação de determinados profissionais, existem critérios técnicos essenciais para criação destas experiências e, só então, serem reconhecidas como de valor; um exemplo é o caso da formação de um queijeiro que, para a Encarregada de Controle de Qualidade da Unidade de Fabricação de Queijos de Marechal Candido Rondon, são necessários pelo menos dois anos de prática para entender todo o processo de industrialização.

Quando uma organização procura melhorar suas capacidades de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam valor a seus estoques e a seus fluxos de conhecimento como ocorreu durante a fase de elaboração do processo estratégico da Frimesa encontram afinidade com os conceitos defendidos por Fischer (1999). Neste sentido o Setor de Recursos Humanos da Frimesa buscou aumentar a diversidade de *backgrounds* nas contratações (LEONARD-BARTON, 1995; KOLB, 1997; DE MASI, 1999), para atender as necessidades do Setor de Laticínios.

A exemplo da Unidade Industrial de Refrigerados de Matelândia, a Direção da Frimesa procurou para a sua Unidade de Fabricação de Queijos de Marechal Candido Rondon um profissional com o conhecimento necessário para ocupar o cargo de Encarregado Industrial para o Setor de Queijos que possuísse o conhecimento necessário para auxiliar no desenvolvimento e implementação tanto

dos novos processos estratégicos, como de um produto que tivesse reconhecimento nacional, por isso, a empresa se fez presente em 2005 no Concurso Nacional de Produtos Lácteos, evento tradicional que acontece anualmente em Juiz de Fora, Minas Gerais e, identificou e contratou o queijeiro da empresa que teve seu produto premiado naquele ano.

No meu entendimento o processo de industrialização do queijo é uma mistura de processo e arte, pois todo queijo tem um pouco de arte e de ciência. A equipe para a industrialização do queijo é nossa, mas o seu líder nós trouxemos de fora. Uma pessoa que foi fundamental para agregar valor não somente ao produto, mas para todo o grupo, devido a sua capacidade técnica e sua experiência profissional em outras empresas. (Gerente Industrial de Laticínios)

Com base nos dados sobre a fase de elaboração do processo estratégico e nos dados sobre a criação do conhecimento nesta etapa, foi possível elaborar um quadro (Quadro 14) referente à etapa de elaboração do processo estratégico, conforme modelo apresentado por Patriotta (2003).

PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO		
Fase	Fonte do conhecimento	Resultado do conhecimento
1. Concepção do <i>design</i>	<i>Benchmarking</i> , valores éticos da Frimesa.	Novo modelo industrial inter-relacionado.
2. Recrutamento	Externa pela formação técnica e interna pela valorização local.	Conhecimento específico do processo de industrialização.
3. Treinamento formal	Treinamento, aulas de formação e aperfeiçoamento.	Apropriação do papel (perfil profissional).
4. Construção do trabalho	Ampliação da planta industrial e montagem do maquinário.	Apropriação do Setor de Laticínios (atividades, equipamentos).
5. Aprendizagem do processo industrial	Exercícios de simulação no chão de fábrica.	Apropriação de tarefas e produtos (método de trabalho).
6. Produção plena	Operação da indústria de Laticínios.	Rotinas (qualidade e valor agregado)

Quadro 14 – Processo de criação do conhecimento do Setor de Laticínios
 FONTE: Elaborado com base em Patriotta (2003, p.118)

Esta fase de elaboração do processo estratégico foi concluída com a chegada da máquina de produção de leite condensado na Unidade de Fabricação de Queijos em Marechal Cândido Rondon e, com o recebimento dos maquinários adquiridos de uma Fábrica de Refrigerados de Curitiba para a Unidade Industrial de Refrigerados de Matelândia. Neste momento o foco se voltou para a fase de implementação do processo estratégico, que passa a ser analisada a seguir.

5.1.3 Implantação do Processo Estratégico e Conhecimento

A implantação do novo processo estratégico se iniciou a partir do convencimento do Conselho de Administração e seus gestores setoriais para a necessidade das mudanças percebidas na fase de elaboração do processo estratégico, que se processou por meio de Diretrizes e Objetivos apontados pela Alta Direção e estabelecidos pela Gerência de Laticínios, conforme descreve o seu Diretor Executivo.

Esta é minha missão dentro da Frimesa como Diretor Executivo, enxergar o que está acontecendo interna e externamente na empresa, e fomentar as idéias de mudança para que elas aconteçam; primeiro ocorreu o envolvimento do projeto junto com os Gerentes Setoriais; depois o projeto foi apresentado e aprovado pelo Conselho de Administração; depois toda a empresa foi envolvida neste novo processo estratégico dentro de cada área, com instrumentos que levaram o esclarecimento para toda a empresa, por exemplo, o Setor de Laticínios, eles foram chamados para participarem de um Seminário Interno, oportunidade que vieram todos os supervisores e encarregados. Uma vez esclarecida a nova estratégia, ficou para a Gerência Industrial de Laticínios estabelecerem os arranjos internos para que o processo operacional se iniciasse. (Diretor Executivo)

Esta implantação do processo estratégico, em nível setorial, foi realizada de forma gradual, pois a Unidade Industrial de Refrigerados de Matelândia, por exemplo, teve a necessidade de ser ampliada para comportar os novos maquinários que foram adquiridos. Junto com este maquinário ficou acertado com a empresa que forneceu tais equipamentos que eles deveriam compartilhar o conhecimento necessário para a utilização destes materiais, e tão logo eles foram sendo entregues, os colaboradores já existentes começaram o treinamento de identificação, funcionamento e solução de problemas destes equipamentos, antes da empresa ser re-inaugurada.

Dentro deste novo processo estratégico que estava sendo implantado na Frimesa com foco em qualidade e valor agregado, acompanhei as obras de ampliação da Unidade de Matelândia, que antes possuía 500 m² e hoje conta com 4.500 m². Foram contratados novos colaboradores, e passamos de 68 funcionários para 140 novos profissionais. Foram criadas novas áreas de trabalho, novas linhas de produtos e novos cargos. E neste processo de

implantação, foi fundamental a contratação de uma profissional de P&D, setor que eu considero como o coração da empresa hoje. (Supervisor da Unidade de Refrigerados de Matelândia)

Os novos profissionais contratados para facilitar a implantação desta fase do processo estratégico, como o Supervisor de Produção da Unidade Industrial de Laticínios de Matelândia, passaram a orientar os procedimentos a serem realizados, bem como a catalogar as práticas a serem seguidas, que seriam normatizadas em um posterior processo de registro das atividades que deveriam ser novamente utilizadas. Portanto, esta busca de se estabelecer padrões de procedimento para melhores práticas encontra afinidade nos estudos realizados por Kardec, Arcuri e Cabral (2002), os quais definem as ações de *Benchmarking* como um processo de identificação, conhecimento e adaptação de práticas e processos excelentes de organizações, de qualquer lugar do mundo, para ajudar uma organização a melhorar seu desempenho, podendo ainda ser entendido como a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.

Quando fui contratado pela Frimesa, eles já haviam começado as obras de ampliação da Unidade Industrial de Laticínios de Matelândia, e procurei acompanhar o projeto de execução, sugerindo a aquisição de novos equipamentos, bem como a reforma dos já existentes. Auxiliei no processo de treinamento, pois possuo além da formação no Instituto Candido Torres, de Juiz do Fora, Minas Gerais, mais de 10 (dez) anos de experiência na área de refrigerados. Neste processo, o conhecimento que detenho proporcionou a correta colocação das máquinas industriais, o que foi essencial para o início do funcionamento desta Unidade de Laticínios. Entendo que o conhecimento que as pessoas possuem pode ser considerado fundamental para o sucesso de implantação de um processo estratégico. (Supervisor Industrial de Laticínios)

A industrialização do leite longa vida e seus derivados, que é realizada na Unidade de Fabricação de Queijos de Marechal Candido Rondon, também passou por um processo de reestruturação, devido a este novo direcionamento estratégico definido pela Direção da empresa Frimesa, que passou de estratégia de escala para qualidade e agregação de valor ao produto leite UHT (*Ultra High Temperature*), conforme descreve o Encarregado Industrial da área de leite e derivados.

O novo processo passou a ser automatizado, o que requer muito treinamento, por isso buscou-se aumentar a eficiência do processo com a ampliação de novas linhas produtivas. Mais de 80% de todos os meus colaboradores recebem treinamento anual. Com este novo processo, deixou de existir o desperdício nas embalagens de leite, bem como o re-trabalho de industrialização. A precisão destes novos equipamentos teve reflexo direto na produção final, bem como no faturamento da empresa, pois antes existia um cálculo de margem de envase 1,05 litros para cada litro que deveria ser realmente produzido, o que deixou de existir com estes novos equipamentos. (Encarregado Industrial do Setor de Leites e Derivados)

Dentre as novas políticas de qualidade e agregação de valor para o produto leite estabelecidas na fase de implantação, uma foi particularmente desafiadora, principalmente para o setor de logística da empresa, que foi o projeto Entrega Nota 10 (dez), que segundo o diretor executivo da empresa significa uma ação de posicionamento que pode levar a Frimesa ao reconhecimento pelos clientes como uma empresa de referência em qualidade e credibilidade.

A Entrega Nota Dez é um projeto que significa entregar o produto na hora certa, no lugar certo e na quantidade solicitada. (Diretor Executivo)

Uma das preocupações da Direção da empresa Frimesa desde o início da implantação deste novo processo estratégico para a organização foi o de ampliar a divulgação de seus novos produtos nos canais de varejo, por meio de participação em Feiras Setoriais como as tradicionais Feiras de Supermercados; foram colocados diversos *outdoors* (painéis) em locais estratégicos nas principais rodovias do Estado do Paraná com o objetivo de divulgar os novos produtos que passaram a ser oferecidos pela Frimesa; buscou-se também uma forte comunicação nos pontos de vendas, interagindo diretamente com o cliente consumidor. Com relação aos demais componentes da cadeia produtiva houve também um grande envolvimento dos fornecedores na fase de implementação deste novo processo estratégico.

Com os fornecedores, o envolvimento neste novo processo estratégico foi direto, por meio de reuniões, assistência técnica e desenvolvimento de projetos, pois como estes fornecedores se tratam dos principais acionistas da empresa, eles possuem interesse em produzir melhor para terem uma lucratividade maior. Esta é uma característica da Frimesa que pode ser entendida como uma importante vantagem competitiva. (Diretor Executivo)

A organização logo no seu primeiro ano de implantação deste novo processo estratégico conseguiu atingir todas as metas e objetivos previamente estabelecidos pelo planejamento estratégico, conforme descreve o Diretor Executivo da Frimesa.

Atingimos todos os objetivos estabelecidos em 2005 já no ano seguinte (2006), houve um enquadramento por meio de tomada de decisões difíceis, que incluíram desde o fechamento de unidades produtivas até demissões de pessoal que não se adaptaram a nova filosofia estratégica. Entretanto, por se tratar de um processo, ele ainda se encontra em fase de aperfeiçoamento. (Diretor Executivo)

Um dos principais fatores de sucesso no processo de implementação da nova estratégia da empresa Frimesa observado neste trabalho foi o envolvimento de todos os integrantes da cadeia produtiva, que vai desde o fornecedor da matéria-prima que é o produtor do leite, passando pelo operador de máquina, e chegando ao Diretor Presidente. Este envolvimento gerou um ambiente propício para a criação de vários comitês, como o Comitê de TI e o Comitê para o Desenvolvimento de Novos Produtos, deixando a empresa mais dinâmica e inter-funcional.

Durante a implantação do processo estratégico, foram estabelecidas as autoridades e responsabilidades dos colaboradores, sendo redefinidas as funções e responsabilidades que todos eles passaram a realizar, inclusive os Diretores e Gerentes da Alta Administração. Dentre os conhecimentos que foram criados e se tornaram fundamentais para a implantação do novo processo estratégico se destaca o Sistema Integrado de Gestão – SIG, que envolve o Planejamento estratégico, o PDCA e a Qualidade Total. Este conjunto de mecanismos de gestão auxiliou na elaboração de manuais de produção os quais foram institucionalizados e passaram a ser adotados como práticas.

Trabalho a 26 anos na Frimesa e acompanhei o processo de ampliação da unidade de Matelândia. Recebi os treinamentos e percebi uma grande diferença em minhas responsabilidades com estes novos conhecimentos, cujo foco passou a ser qualidade e valor agregado. Com a promoção a Supervisor de produção, ajudei o setor de P&D no aperfeiçoamento dos produtos e dos manuais de produção e das planilhas de controle de produção. (Supervisor de Produção da Unidade de Refrigerados de Matelândia)

Uma ferramenta de disseminação do conhecimento que também auxiliou na implantação do novo processo estratégico da organização ocorreu por meio de um

portal corporativo, no qual ainda hoje, a Diretoria da Frimesa se comunica semanalmente com o quadro geral por meio deste portal, que internamente se chama “reunião relâmpago”, local onde são compartilhadas as notícias, informações, convocações para todos os funcionários da empresa, inclusive quais serão os treinamentos que estes colaboradores irão receber. O uso difundido de TI também auxiliou nas relações do departamento comercial com a Unidade Produtora, onde semanalmente é passada uma planilha por meio eletrônico (*e-mail*) dos pedidos daquilo que está sendo comercializado, servindo como uma programação daquilo que vai ser industrializado.

O Setor de P&D para a Unidade de Refrigerados de Matelândia foi reestruturado e ampliado durante a implantação dos novos processos estratégicos com a chegada nesta Unidade da profissional Responsável pelo Setor de P&D na área de leite e derivados, formada em Biologia e especialização em biotecnologia. Esta profissional formou uma equipe de quatro colaboradores que organizaram um laboratório físico-químico para o desenvolvimento e análise de pesquisas do leite enriquecido e seus derivados. O trabalho deste setor auxiliou na definição da qualidade e da agregação de valor do sistema produtivo desta Unidade de Laticínios, estabelecendo os padrões e especificações dos produtos acabados. O trabalho de P&D é considerado por vários dos entrevistados neste estudo, inclusive de outros setores, como de grande importância para o desenvolvimento dos novos processos que a Frimesa tinha estabelecido, pois sua equipe teve a capacidade de transformar o conhecimento tácito dos colaboradores de chão de fábrica em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 2008a).

Quem está no chão da fábrica tem uma formação, estes facilitadores têm o conhecimento da produção porque eles estão vendo o produto sendo transformando no seu dia-a-dia, se observarem qualquer coisa de diferente eles vão saber que algo está errado, talvez eles não saibam explicar o que está acontecendo, é neste momento que entra o papel da P&D no trabalho de rastreabilidade do processo para buscar as respostas, pois trabalhamos com alimentos e não podemos ter variação daquilo que produzimos. Acho muito importante esta interação para gerar qualidade e agregar valor, melhorando todo o processo. (Responsável pela P&D do Setor de Laticínios)

Interação, por meio de discussão e diálogo também foi destacada por outros profissionais do setor de laticínios.

Possuo mais de 30 anos de experiência com laticínios, mais especificamente com queijos, com a minha chegada na Frimesa, buscamos agregar qualidade ao produto, tanto que conquistamos por duas vezes a premiação do queijo parmesão como o melhor do Brasil. Mas este processo só evoluiu por meio da discussão e do diálogo participativo. No dia-a-dia as normatizações são discutidas e alteradas. O envolvimento do chão de fábrica foi fundamental para implantação do novo processo (...) a Frimesa valoriza o conhecimento de seus colaboradores, todo bom profissional é reconhecido. (Encarregado Industrial da UFQ - Unidade Fabril de Queijos)

Este grau de institucionalização do conhecimento necessário para o desenvolvimento da fase de implantação do processo estratégico, cujo projeto estava se consolidando no Setor de Laticínios da Frimesa, principalmente na Unidade de Resfriados de Matelândia, encontra relação com os conceitos defendidos por Patriotta (2003), que descreve este conhecimento como Conhecimento de Procedimento, isto é, referente ao caráter rotinizado da ação organizacional em ambientes de trabalho consolidados.

Outro fator considerado de grande importância no processo de implantação do processo estratégico para a Frimesa foi a administração da ferramenta PDCA – Planejar, Implantar, Controlar e Avaliar, a qual será melhor discutida na sessão seguinte, quando será analisado a fase de controle do processo estratégico.

5.1.4 Controle do Processo Estratégico e Conhecimento

A alta administração, no ano de 2005, com base no planejamento estratégico da empresa, estabeleceu as Diretrizes e Objetivos, as quais mostraram o caminho para a realização das metas a serem atingidas. Para controlar tudo isto foram estabelecidos índices de controle e itens de verificação.

Uma vez definidas as diretrizes, que é tudo aquilo que a diretoria determina para o seu quadro gerencial, que são, por exemplo, as diretrizes de investir na formação técnico-profissional dos colaboradores; comercial; de capacidade industrial; de desenvolvimento de novos produtos; ou de reduzir custo fixo da empresa. Foram estabelecidos os objetivos, no caso, objetivos de crescimento; de tecnologia e inovação; de gestão integrada de qualidade;

e objetivos de resultados. Depois foram estabelecidas as estratégias, que é o como serão atingidos os objetivos, é o processo. Foram também definidas as metas e os projetos. Por fim, na fase de controle de todo este processo estratégico, foram estabelecidos os itens de verificação e os índices de controle. (Diretor Executivo)

A Direção da Frimesa percebeu que dentre as inúmeras novas maneiras de se obter vantagem competitiva na área industrial surgidas pela academia nos últimos anos, tem se destacado muito a gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management – SCM*), a qual tem emergido como um provável novo modelo gerencial e competitivo para as empresas industriais. Como o fornecimento de recursos por meio da compra externa de bens e serviços responde por grande parte dos aportes financeiros das organizações, este novo conceito favorece o surgimento da visão de que a cadeia de abastecimento é um campo vital a ser explorado e investido (SLACK *et al.*, 1996).

Dentro de uma cadeia produtiva, o fluxo dos processos acontece basicamente em três fases, que é o de entrada da matéria-prima, o processo de industrialização e a saída dos produtos industrializados. Na Frimesa, logo no recebimento dos materiais solicitados aos fornecedores já existe um controle por meio de auditorias e verificação das especificidades, onde a empresa somente irá usar o que foi pedido, dentro daquilo que o processo exige. Durante o processo a empresa possui os itens de verificação. No final, que é a saída do produto industrializado, a Frimesa trabalha com índices de controle. (Diretor Executivo)

Como um exemplo de índice de controle para o Setor de Laticínios da Frimesa, observou-se que ficou estabelecido como meta com relação aos recursos tangíveis investidos neste setor, que as máquinas e equipamentos deveriam ser utilizadas, no mínimo, 85% de sua capacidade produtiva, sendo que em 2010, para o setor de laticínios, foi atingido 86% de sua capacidade instalada, superando as expectativas previstas nas metas.

Tendo por base as novas capacidades industriais instaladas, e ficou estabelecido como meta para o ano de 2009 um padrão aceitável de produção de se chegar a 80% desta capacidade produtiva de industrialização, em cima de cada uma das linhas de produtos. E para 2011, de 85% desta capacidade. (Gerente Industrial de Laticínios)

Como foi apresentado na sessão anterior, um dos fatores considerados de grande importância no processo de implantação do processo estratégico para a Frimesa foi a administração da ferramenta PDCA – Planejar, Implantar, Controlar e Avaliar, que se trata de um mecanismo de controle.

Quando alguma coisa deu errado, roda o PDCA, que serve como um diagnóstico para avaliar o que está ocorrendo, apontando as possíveis soluções para o problema, corrigindo estes problemas e voltando as atividades normais de produção. Para que o PDCA funcione, foi implantada a gestão por itens de controle, toda avaliação produtiva é realizada por estes itens, pois a gerência não trabalha sem estas informações. (Diretor Executivo)

Outra ferramenta considerada de grande importância para os diversos controles estabelecidos no novo processo estratégico da Frimesa foi implantação em toda a empresa do HACCP – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, desenvolvido por uma das colaboradoras especialista nesta área, e que recebeu capacitação nos Estados Unidos por mais oito anos, na maior indústria de carnes americana.

Um dos conhecimentos que foram institucionalizados e realmente foram absorvidos pelo setor de laticínios da Frimesa foi o HACCP. Quando assumi o controle de qualidade somente existia um HACCP, mas agora estamos com 16 (dezesesseis), que vai desde a entrada do produto até a industrialização final. (Encarregada do Controle de Qualidade – Unidade Fabril de Queijos de Marechal Candido Rondon)

Todo este esforço de implantação e controle do novo processo produtivo, com foco na qualidade e agregação de valor, com investimentos em recursos humanos qualificados e equipamentos de última geração não teriam êxito se não tivesse uma equipe de manutenção dos equipamentos e um suporte operacional para as unidades produtivas.

Nós fazemos uma verificação periódica dos equipamentos, nós temos um programa que foi implantado da Frimesa, que é o SIM – Sistema Interno de Manutenção, que nos auxilia na manutenção preventiva dos equipamentos. Devido a este trabalho preventivo, fizemos que a produção nunca parasse. (Encarregado de manutenção da UFQ - Unidade Fabril de Queijos)

Trabalho a dezesseis anos na Frimesa como Assistente Operacional, dando suporte para os encarregados de produção, no sentido de formalizar os documentos, procedimentos que vão servir de base para os novos treinamentos da empresa, buscando sempre uma BPF – Boas Práticas de Fabricação. Os procedimentos são ações descritas no papel, quando existe uma falha é feita uma rastreabilidade do que houve de errado. (Suporte Operacional da UFQ – Unidade Fabril de Queijos)

Estudos realizados por Langley (2007) apresentam uma revisão profundamente incorporada de investigação sobre o pensamento do processo estratégico sugerindo uma nova visão, tais como as de rastreamento, o qual se trata de entender como ocorrem os processos de utilização de recursos e seu desenvolvimento ao longo do tempo, buscando compreender como as empresas podem combiná-los, criando um recurso com inimitabilidade de valor, podendo desenvolver uma vantagem competitiva única.

Uma das preocupações da Frimesa durante o processo estratégico foi o de se desenvolver o conceito de Produção Controlada, considerada fundamental para manter o controle de qualidade dos produtos oferecidos pela empresa ao mercado de alimentos. Esta produção controlada gera outro conceito, que é o de rastreabilidade de nossos produtos. (Diretor Executivo)

Para a logística, rastreabilidade é um conceito que surgiu devido a necessidade de saber em que local é que um produto se encontra na cadeia produtiva sendo também muito usado em controle de qualidade. Segundo Juran e Gryna (1970), este conceito representa a capacidade de se traçar o caminho da história, aplicação, uso e localização de uma mercadoria individual ou de um conjunto de características de mercadorias, por meio da impressão de números de identificação. Ou seja, a habilidade de se poder saber por meio de um código numérico qual a identidade de uma mercadoria e as suas origens.

Em termos práticos, rastreamento é saber "o que" (o produto), "de onde" veio (sua origem) e "para onde" foi (seu destino). Com isto em vista, a definição de rastreamento exige três dados básicos, como mostra Eckschimdt (2009):

- 1) O produto necessita estar identificado - o que se está rastreando;
- 2) A origem deve ser conhecida - de onde vem o que se está rastreado;
- 3) O destino deve estar definido - para onde ele será enviado.

Outro mecanismo desenvolvido para o controle das atividades foi o atendimento SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor (0800 45 2088), que mensalmente emite relatórios, e juntamente com o Controle de Qualidade, faz um trabalho de rastreamento para descobrir o que ocorreu de falhas e onde pode ser melhorado. Com relação a meio ambiente, a Frimesa conta com um Departamento de Gestão Ambiental.

O controle das atividades de pessoal da Frimesa passou a ser realizado pelo setor de recursos humanos com base nas descrições de cargos, isto é, a institucionalização daquilo que o colaborador deve fazer; pelos indicadores de *performance* (desempenho), bem como pelos índices de verificação.

A participação dos colaboradores é importante, por meio de um trabalho de interação com seus líderes de setor. No chão de fábrica, estes líderes realizam uma avaliação de seus colaboradores por meio de índices de verificação, cujas sugestões produzem inúmeras informações para o aperfeiçoamento das melhores práticas de produção. (Diretor Executivo)

Os novos funcionários, ao ingressarem na Frimesa, recebem 3 (três) dias de treinamento com relação as funções e responsabilidades que irão desempenhar, além de 90 (noventa) dias de prática (contrato de experiência) antes de sua efetivação.

Depois de receber o treinamento os recursos humanos do setor de laticínios, devido a esta nova fase estratégica da Frimesa, o controle passou a ser feito com base na institucionalização dos procedimentos operacionais, isto é, o processo de como o trabalho dever feito do início ao fim. É um controle de qualidade, o qual é reavaliado de ano em ano, podendo ser revistos de acordo com as necessidades de mudanças sugeridas pelos encarregados dos setores. (Supervisora de Recursos Humanos)

Todo conhecimento criado, capturado e exaustivamente treinado na fase de elaboração do processo estratégico; disseminado, compartilhado e transformado em rotinas de trabalho na fase de implantação do processo estratégico passou a ser visto como um senso comum pelos colaboradores do Setor de Laticínios da Frimesa, ou seja, uma interiorização de desempenho dos papéis atribuídos a estes em suas atividades práticas diárias. Por exemplo: a capacidade de reconhecer os níveis de acidez da matéria-prima, sendo avaliadas dentro dos padrões estabelecidos antes

de seu ingresso na UFQ de Marechal Cândido Rondon; saber diagnosticar as desconformidades de um produto ou embalagem durante a produção industrial; entender, com base nos ruídos do maquinário, se este equipamento apresenta algum problema de funcionamento; e, principalmente, estes colaboradores absorveram a capacidade de compreender que estão trabalhando com alimentos, por isso não se admite nenhum tipo de variância nos critérios de qualidade estabelecidos.

Este conjunto de conhecimentos práticos vão de encontro aos componentes estratégicos da Frimesa (Anexo 3), os quais foram criados durante a fase de elaboração do processo estratégico, disseminados durante a fase de implantação desse processo estratégico e se tornaram institucionalizados na fase de controle do processo estratégico. Componentes estratégicos que foram observados com destaque na sala dos entrevistados e se encontram fixados em todos os murais dos corredores e seções do Setor de Laticínios da Frimesa.

Este alto grau de institucionalização do conhecimento necessário para o desenvolvimento da fase de controle do processo estratégico, cujo projeto estava consolidado no Setor de Laticínios da Frimesa, principalmente na UFQ de Marechal Cândido Rondon, encontra relação com os conceitos defendidos por Patriotta (2003), que descreve este conhecimento como Conhecimento de Experiência, isto é, relativo aos estágios mais maduros na trajetória evolucionária do conhecimento na organização.

Com relação aos seus colaboradores do setor de laticínios, a Frimesa realiza constantemente o acompanhamento de seus profissionais por meio da avaliação de *performance* (desempenho) de toda a equipe, sendo esta avaliação considerada de grande valor estratégico para a empresa.

Quando eu tenho uma avaliação de *performance* (desempenho), o colaborador se sente valorizado em poder participar com idéias inovadoras. (Diretor Executivo)

Com base nestas avaliações, são redirecionados os programas de treinamento, buscando suprir as lacunas detectadas nas avaliações de *performance* (desempenho). O volume de treinamento na empresa Frimesa gira em torno de 40 horas anuais em média por colaborador, variando de acordo com as prioridades dos setores e da empresa, com o objetivo sempre de melhorar o desempenho dos

colaboradores. Na visão da Direção da empresa um melhor desempenho individual representa uma melhoria de toda a organização.

Se a pessoa não cresce a organização não cresce (...) a Frimesa estimula a busca pelo conhecimento. Quando um colaborador, com base nestes novos conhecimentos, apresenta uma idéia que melhorou a qualidade do produto, ele é premiado por isso. (Diretor Executivo)

Dentro das redes de relacionamentos, os fornecedores das embalagens utilizadas na Frimesa também foram incluídos nos itens de controle de qualidade estabelecidos pela empresa.

Todo fornecedor é classificado em função dos materiais que são fornecidos em três graus: A, B e C. O grau C é classificado como um fornecedor cujo produto não interfere nas características do produto final. O grau B é classificado como fornecedor de média influencia nas características do produto final, sendo que a Frimesa aceita desse fornecedor um documento de auto-avaliação (auto-auditado), no qual é apresentada uma declaração que aquele produto fornecido não pode causar nenhum dano à saúde. Já o grau A, são fornecedores cujos produtos possuem contato direto com o produto ou interferem nas características de qualidade final de produção, sendo que, para estes fornecedores, a Frimesa realiza uma auditoria de fornecimento. (Diretor Executivo)

Segundo a direção da Frimesa, dentre os diversos processos de controle que foram idealizados, implementados e normatizados no setor de laticínios da empresa, nenhum deles teve um retorno de desempenho mais positivo do que a evolução no faturamento desse setor que, diretamente, colaborou para o aumento significativo do faturamento geral da empresa, ou seja, de sua rentabilidade. Na Tabela 03 podemos observar essa evolução.

Setores	Evolução do Faturamento (R\$ - ANO)				
	2005	2006	2007	2008	2009
Setor de laticínios	265.956.504	254.964.905	285.296.256	295.304.410	311.250.030
Geral da Frimesa	489.016.719	497.431.059	583.436.208	694.140.786	777.737.367

Tabela 03 – Evolução do faturamento da Frimesa
 FONTE: Frimesa (2011)

Dos conhecimentos que se tornaram necessariamente fundamentais para todo o processo estratégico na Frimesa, e geraram a aprendizagem estratégica

defendida por Mintzberg (2004), nos estudos da Escola Estratégica do Aprendizado, e descrita nos estudos sobre aprendizagem organizacional de Takahashi (2007), se destacam primeiramente, as ferramentas de gestão como o PDCA, o planejamento estratégico, e os Processos de Certificação (ISO – 9001). O processo de certificação ISO da Frimesa se iniciou em 1994, conquistando esta certificação em 2004, mas somente foi posto em prática devido a este novo redirecionamento estratégico que estava sendo idealizado pela empresa.

Segundo, se destaca a amplitude da análise crítica de seu corpo diretivo, sendo considerado pela direção da empresa um passo evolutivo de grande importância que a Frimesa conquistou. Por fim, a inter-funcionalidade entre as áreas dentro da empresa, ou seja, alguém sempre é fornecedor de alguém que é consumidor dessa pessoa; e alguém é sempre consumidor de um produto que alguém forneceu; em outras palavras, existe uma preocupação constante com o cliente interno da organização, para que todo o conjunto seja produzido com qualidade e valor agregado, se tornando uma prática institucionalizada.

Podemos perceber com este estudo, que a direção da empresa, após a implantação dos novos processos organizacionais, interpretou seus recursos humanos como um recurso de grande valor estratégico para os objetivos definidos em seu planejamento.

Fizemos uma avaliação positiva de satisfação que os colaboradores passaram a ter em pertencer a nossa organização, depois que os novos processos estratégicos foram implementados na Frimesa, principalmente do bom profissional. Investiu-se muito em treinamento nos colaboradores operacionais. Já os que exercem cargos de liderança, como eles não mudam com frequência, a cultura recebida nos cursos de aperfeiçoamento permanece e vai se somando. Entendo que esta evolução em conhecimentos e sua aplicabilidade é que é o verdadeiro patrimônio da Frimesa, o seu capital intelectual que é difícil de formar e de ser imitado, por isso ele precisa ser mantido. (Diretor Executivo)

Esta percepção da direção da Frimesa encontra relação com os estudos sobre a VBR das organizações defendidas por Barney e Hesterly (2007), os quais entendem que a criação de um modelo de desempenho estratégico com foco nos recursos e capacidades que podem ser controladas por uma empresa pode lhes proporcionar grandes fontes de vantagem competitiva sustentável.

O Quadro 15 resume os avanços cronológicos da relação entre o processo estratégico e o fluxo do conhecimento, destacando ainda os conceitos defendidos por Patriotta (2003), que entende o conhecimento organizacional como algo que nunca é uma realidade perfeita, mas que sempre está em construção. Este enfoque construcionista foca no movimento de conhecimento, onde o ciclo do conhecimento enfatiza o processo de construção e evolução não apenas de conversão.

PROCESSO ESTRATÉGICO E O FLUXO DO CONHECIMENTO		
Etapas	Ações Desenvolvidas	Conhecimentos
Elabo- ração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento Estratégico; 2. Comitê de Desenvolvimento de Produtos; 3. Projeto de Ampliação do Parque Industrial; 4. Projeto de Aquisição de Maquinário; 5. Parcerias com Instituições de Ensino Superior – IES. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento para industrialização de produtos concentrados – queijos, leite condensado, doce de leite, manteigas; 2. Conhecimento para industrialização de produtos resfriados – iogurtes, creme de leite, leite fermentado; 3. Conhecimento para industrialização de produtos enriquecidos – leites enriquecidos com ferro, cálcio, etc.
Imple- men- tação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecimento das Diretrizes e Objetivos; 2. Instalação e funcionamento do novo Maquinário; 3. Estabelecimento das práticas de industrialização; 4. Metas compartilhadas; 5. Divulgação dos novos produtos; 6. Envolvimento de toda cadeia produtiva; 7. Desenvolvimento de Sistemas como o SIG e o PDCA. 8. Ampliação do Departamento de <i>Marketing</i>. 9. Ampliação do Departamento de P&D. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento para utilização do Portal Corporativo; 2. Conhecimento para utilização dos novos equipamentos; 3. Conhecimento das novas práticas industriais; 4. Conhecimento de novas ferramentas de <i>Marketing</i>; 5. Conhecimento para utilização dos sistemas SIG e PDCA; 6. Conhecimento das ferramentas de P&D.
Controle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecimento de índices de controle e itens de verificação; 2. Gerenciamento da cadeia de suprimentos SCM; 3. Aplicação dos Sistemas SIG e PDCA; 4. Estabelecimento do HACCP e do SIM; 5. Gerenciamento de Produção Controlada e Rastreabilidade; 6. Implantação do SAC; 7. Análise de desempenho. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporação dos novos processos industriais; 2. Consolidação do conhecimento sobre o uso constante das ferramentas de SIG, PDCA, HACCP e do SIM; 3. Domínio de realização da Produção Controlada e da Rastreabilidade; 4. Capacidade de análise das informações do SAC; 5. Aceitação de novas ideias e análise crítica de seus colaboradores.

Quadro 15 – Relações entre o processo estratégico e o fluxo de conhecimento
 FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

Uma vez descrita as etapas do processo estratégico da empresa Frimesa, e sua relação com os diversos conhecimentos que foram criados, utilizados e institucionalizados na organização, se faz necessário avaliar se a relação configura a GC, segundo as práticas adotadas pela organização.

5.2 PROCESSO ESTRATÉGICO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os entrevistados acreditam existir uma consistente relação entre o processo estratégico e o fluxo de conhecimento, os quais, usados de forma sistemática, influenciaram-se mutuamente, de maneira significativa na empresa Frimesa, com o objetivo de se alcançar efetivamente os resultados traçados pelas estratégias gerais da organização. As práticas de GC identificadas, se encontram descritas no Quadro 16, pesquisadas conforme modelo proposto pelos autores Schlesinger *et al.* (2008), e adaptado pelo autor deste trabalho.

PRÁTICAS DE GC E SUA RELAÇÃO COM O PROCESSO ESTRATÉGICO		
Prática	Possui	Como ocorre a relação
1. Educação Corporativa	Não	Educação Participativa
2. Portais Corporativos	Sim	Portal Corporativo Frimesa
3. Memória Organizacional	Sim	Memória Organizacional do Setor de Laticínios
4. Mapa do Conhecimento	Sim	Mapa do Conhecimento interno e externo
5. <i>E-Business</i>	Sim	<i>E-Business</i> como Suporte para a Cadeia de Valor
6. <i>Benchmarking</i>	Sim	<i>Benchmarking</i> Continuado
7. Comunidades de Prática	Sim	Comunidade de Prática Setorial
8. Gestão de Pessoas	Sim	Gestão de Pessoas com Valorização Interna
9. Gestão de Conversas	Sim	Gerência Setorial voltada a Integração
10. Gestão da Informação	Sim	Gestão da Informação com Ferramentas de TI

Quadro 16 – Relação de GC e processo estratégico
 FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

De uma forma geral, pode-se observar que as práticas de GC foram consideradas de grande importância pelos entrevistados para o desenvolvimento do novo processo estratégico que estava sendo implementado no Setor de Laticínios da empresa Frimesa, se justificando da seguinte maneira:

1) A empresa Frimesa, por questões estratégicas de custo e de comprometimento com seus colaboradores, buscou uma opção diferenciada para a prática de GC que se refere a Educação Corporativa, desenvolvendo assim uma Educação Participativa. A Frimesa firmou parcerias com IES da região com o objetivo de capacitar seus colaboradores em atividades estrategicamente importantes para seus objetivos estratégicos, participando nos custos de formação e aperfeiçoamento destes profissionais. Confirmando os conceitos defendidos por Terra (2008), com base nos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), os quais

entendem que é papel indispensável da alta administração a definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizagem. Para Fleury e Oliveira Jr. (2008), as alianças estratégicas podem servir para que as empresas supram seus *gaps* (lacunas) de conhecimento, buscando IES que possuam os tipos de conhecimento estrategicamente relevantes para atingir seus objetivos no mercado; como é o caso da UTFPr de Medianeira, que desenvolveu um Mestrado na área de Engenharia de Alimentos, para atender a demanda de profissionais deste *cluster* industrial que se formou nesta região e que buscam aprimorar seus conhecimentos nesta área.

Logo, observou-se que na Frimesa não existe uma educação corporativa de forma direta pela empresa, pois, devida a questões de custo para operacionalizá-la, optou-se pela implantação de um Plano de Incentivo ao Estudo, por meio de convênios com Instituições de Ensino Superior para se disponibilizar aos colaboradores o acesso ao conhecimento de interesse da empresa, sendo que as mensalidades são parcialmente custeadas pela Frimesa. Novos conhecimentos, segundo todos os entrevistados, foram e estão sendo de grande importância para a implementação do processo estratégico do Setor de Laticínios da organização.

2) O desenvolvimento do Portal Corporativo da Frimesa com prática de GC colaborou de forma significativa para se compartilhar e disseminar o conhecimento necessariamente relevante durante a implantação no novo processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa. Esta percepção encontra afinidade com os conceitos apresentados por Terra (2008), o qual entende que todo investimento em tecnologias de comunicação e que facilitam o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito fazem parte das práticas GC. Em grandes empresas com várias unidades industriais localizadas em municípios diferentes, como é o caso do Setor de Laticínios da Frimesa, tais ferramentas podem ser particularmente úteis pois, um dos principais benefícios dessas tecnologias é o próprio aumento da conectividade entre os colaboradores da organização, possibilitando inclusive uma redução dos problemas de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos.

Portanto, observou-se que a empresa possui *internet* e *intranet*, amplamente utilizada para fins de repasse de informações, relatórios, bem como sugestões de melhorias diárias e controle de todos os processos institucionalizados na organização. Como aplicação prática destas ferramentas destaca-se a “Reunião Relâmpago” e, esta sendo implantado o “Portal RH”.

3) Com relação a prática de GC referente a Memória Organizacional, observou-se uma grande preocupação em se registrar por meio de diversos recursos audiovisuais todas as fases do processo estratégico implantado no Setor de Laticínios da Frimesa, tanto por meio de relatórios periódicos; fotografia das unidades industriais antes e depois do processo implementado; criação e aperfeiçoamento de formulários como os índices de controle e itens de verificação; publicação de Revistas periódicas pela Matriz, entre outros registros diários arquivados de forma física ou eletrônica. A estratégia de envolver os diversos níveis de subordinação na implantação do novo processo estratégico no Setor de Laticínios da Frimesa e no registro de suas ações como, por exemplo: o PDCA, o HACCP, o SIM, os Índices de Controle e os Itens de Verificação; possibilitou à empresa a materialização uma constante fonte de consulta para a possibilidade de elaboração de novos processos estratégicos, bem como um diagnóstico mais preciso dos pontos fortes da empresa (recursos) que auxiliem em minimizar suas fraquezas (CERTO; PETER, 1993).

Logo, a memória organizacional, prática fundamental para os diagnósticos estratégicos da empresa, é realizada tanto pela alta direção da empresa, como pelos setores operacionais, por meio de registro de todos os eventos da Frimesa e uma avaliação da participação neste evento; relatórios anuais (operacionais, econômicos e financeiros); registros do trabalho realizados pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA; registros fotográficos; e, publicação mensal de revistas da própria empresa.

4) A Frimesa desenvolveu um Mapa do Conhecimento tanto em nível de Supervisão de Recursos Humanos na Matriz, como diretamente pelo Setor de Laticínios. Esta prática de GC possibilitou a localização e valorização interna de seus colaboradores por meio da promoção dos mesmos a líderes de setores e; externamente, auxiliou na localização das pessoas consideradas chaves para todo o processo de elaboração, implementação e controle do processo estratégico que estava sendo implantado no Setor de Laticínios da Frimesa. Esta ferramenta é defendida por Davenport e Prusak (1998), que entendem que esta prática de GC envolve localizar os conhecimentos considerados importante dentro ou mesmo fora da organização e registrá-los em um local que facilmente possa ser encontrado, se tornado uma verdadeira “páginas amarelas” do conhecimento.

Esta prática de GC, dada a sua importância, levou a Frimesa a desenvolver um Cadastro de Pessoas Potenciais que podem ser encontradas no seu ambiente externo, cujos conhecimentos podem ser estrategicamente de interesse da empresa. Internamente a Gerência de Recursos Humanos da Frimesa possui um mapeamento de todos os colaboradores desde seu ingresso na organização, acompanhando a sua evolução sempre que realizam um curso externo ou treinamento interno, tão logo tenham concluído com aproveitamento, entendendo como fundamental para as estratégias futuras da empresa o controle e manutenção destes colaboradores. Com relação aos produtos da empresa, suas qualificações e seus conhecimentos técnicos são registrados e patenteados.

5) Ao se observar os demais Setores que dão apoio ao Setor de Laticínios, constatou-se que o Departamento de Compras realiza todo um suporte necessário para que a cadeia de valor do Setor de Laticínios da Frimesa funcione dentro do que estava previsto no planejamento estratégico idealizado pela Direção Geral da empresa. Segundo relato de sua Supervisora de Compras, os produtos requisitados pelo Setor de Laticínios são adquiridos primeiramente como “Produtos Piloto” para análise e avaliação do Setor de Controle de Qualidade e, somente após a aprovação deste Setor, atendendo as especificações técnicas estabelecidas, é que estes produtos passam a compor a lista de Fornecedores da Frimesa, adquiridos principalmente por meio eletrônico. Com base no relato do responsável pelo Departamento de Compras da Frimesa, cerca de 80 a 85% dos produtos disponibilizados para o Setor de Laticínios da Frimesa são adquiridos por meio eletrônico, não sendo incluída as empresas prestadoras de serviço.

Logo, esta prática de GC ficou evidenciada como útil para o Setor de Laticínios, sendo considerada de grande importância para a implementação dos processos estratégicos do Setor, o que confirma os conceitos defendidos por Limeira (2007), a qual entende que o *e-Business* engloba também outros processos organizacionais, tais como: produção, administração de estoques, desenvolvimento de produtos, administração de riscos, finanças, desenvolvimento de estratégias, administração do conhecimento e recursos humanos.

6) O Setor de Laticínios da Frimesa, por intermédio de seus principais colaboradores, entendem que práticas de GC como *Benchmarking* (melhores práticas) são de vital importância para empresas industrial de transformação. A buscas externa por informações de experiências bem sucedidas de outras

empresas, aliada ao monitoramento interno diário realizado pela Seção de Controle de Qualidade das ações de industrialização, com o objetivo de aprimorar as atividades produtivas por meio de treinamentos direcionados pelo Encarregado do Suporte Técnico da UFQ são vistos como essenciais para o processo estratégico do Setor. Tais afirmações encontram guarida nas proposições teóricas defendidas por Bezerra (2006), o qual entende que uma das maiores ferramentas que um gestor estratégico de uma empresa pode ter é o *benchmark*, ou seja, modelos e experiências vividas por outras organizações que sejam semelhantes às suas; e o conceito apresentado por Kardec, Arcuri e Cabral (2002), que afirmam que *benchmarking* é um processo de identificação, conhecimento e adaptação de práticas e processos excelentes de organizações, de qualquer lugar do mundo, para auxiliar uma empresa a melhorar sua *performance*, isto é, pode ser entendido como a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.

Foi observado que internamente o Setor de Controle de Qualidade da Área de Laticínios da Frimesa, juntamente com os responsáveis pelos setores de produção, realizam um monitoramento constante das atividades industriais, propondo sugestões de melhorias das práticas realizadas, conforme modelo de avaliação 5S-BPF, apresentado no Anexo 3. Estas práticas são consideradas pelos entrevistados como essenciais para os processos estratégicos de criação de novas padronizações a serem desenvolvidas, implementadas e institucionalizadas em todos os setores da organização. Externamente existe também uma preocupação na busca por melhores práticas, por meio da disponibilização aos colaboradores de publicações em revistas especializadas bem como de trabalhos técnicos e artigos científicos, selecionados de acordo com o interesse de cada setor, e de relevância estratégica para a empresa.

7) Na Frimesa, apesar da Alta Administração não acompanhar a existência de práticas de GC como as Comunidades de Prática, elas foram observadas durante as entrevistas com os principais colaboradores do Setor de Laticínios da empresa. Estes colaboradores entendem que a formação destas comunidades ajudam a compartilhar informações relativas a problemas técnicos enfrentados e possibilitam a busca de soluções para estes problemas. O conceito desta prática de GC foi cunhado por Wenger (1998), e encontra afinidade com os estudos realizados por Comarella, Azevedo e Strauhs (2008), sobre comunidades de práticas e suas relações com a gestão por processos e a aprendizagem organizacional. Suas

pesquisas evidenciam que uma integração sinérgica de três elementos (domínio, práticas compartilhadas e comunidade) pode auxiliar na consolidação da criação e disseminação de novos conhecimentos entre seus praticantes e em suas respectivas organizações, com o objetivo de que estas melhores práticas produzam resultados estratégicos positivos para as empresas nas quais seus atores estão inseridos. No caso da Frimesa, observou-se uma interação por meio da Comunidade de Prática de seus Supervisores de Produção com profissionais de outras empresas industriais que de alguma forma, tiveram contato tanto no período de formação acadêmica como por terem trabalho juntos em outras empresas, criando assim uma comunidade de diálogo próprio, trazendo benefícios tanto o colaborador na solução de seus problemas diários do Setor, como para a empresa, em manter suas unidades produtivas sempre em pleno funcionamento.

As comunidades de prática, apesar de não serem identificadas pela alta direção da empresa Frimesa, foram percebidas durante as entrevistas, principalmente pelos colaboradores com bom domínio informática e dos fatores de produção, os quais fazem contatos periódicos com seus antigos companheiros de curso bem como com outros funcionários de outras empresas similares com o objetivo de trocar experiências na solução de problemas operacionais advindos do mau funcionamento de algum dos maquinários recentemente implantados na empresa. Sendo entendidas por estes colaboradores como importantes práticas para se compartilhar conhecimentos os quais irão influenciar no cumprimento dos objetivos estabelecidos pelas estratégias da organização.

8) Com relação a prática de GC referente a Gestão de Pessoas, o que mais ficou evidente foi a política de valorização interna desenvolvida durante o novo processo estratégico que estava sendo implantado no Setor de Laticínios da Frimesa, por intermédio de projetos como: Prêmio para Idéias Inovadoras; Programa de Formação de Sucessores e, Programa de Formação de Lideranças. Esta prática de GC está alinhada com os estudos realizados por Souza *et al.* (2001), que recomendam que a gestão de pessoas deva estar alinhada com os princípios da GC, e tal relação gera características específicas na gestão de recursos humanos, sem as quais, as organizações não conseguem o ambiente (NONAKA; TAKEUCHI, 2008a), e as condições propícias para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e, por fim, o aprendizado organizacional (TAKAHASHI, 2007).

A política estratégica de Recursos Humanos da Frimesa tem sido voltada para a valorização de seu pessoal, incentivando o crescimento individual, por meio de convênios com outras empresas tanto no sentido de melhorar a formação acadêmica, como na busca por treinamentos internos voltados para a atividade fim que realizam. Existem ainda programas internos de incentivo a descoberta de novas lideranças, e são vistos pelos entrevistados como uma importante fonte de valorização para os colaboradores que, de forma significativa, tem influenciado no aperfeiçoamento do processo estratégico da empresa.

9) A prática de GC de Gestão de Conversa desenvolvida no Setor de Laticínios da Frimesa é desenvolvida predominantemente em suas seções, com atividades vinculadas a datas importantes do calendário anual, como festa junina, natal, dia do trabalhador, aniversários, entre outras. Os colaboradores entrevistados entendem como de grande importância esta integração, pois ela permite a criação de um ambiente propício e menos formal para se compartilhar informações e novos conhecimentos relevantes que podem conduzir as organizações aos resultados estratégicos desejados. Esta prática de GC desenvolvida nas seções do Setor de Laticínios da Frimesa de criação de locais específicos para o compartilhamento do conhecimento é defendida por autores como Nonaka e Takeuchi (2008a); pois é somente no nível comunitário que a experiência e a prática são compartilhadas, particularmente nas práticas de trabalho do dia-a-dia dentro das empresas, e neste compartilhamento de ideias e *insights* é que os indivíduos colaboram na busca por soluções dos problemas organizacionais (DUGUID; BROWN, 2008), que para Oliveira Jr. (2008) agrega valor no processo produtivo dentro da empresa.

Foi observado durante as entrevistas que cada setor realiza sua própria gestão de conversas, entendendo a interação dos funcionários como fator importante para o processo de descobrimento de novas formas de resolução de problemas, por meio da integração dos colaboradores dos diversos setores da cadeia produtiva da empresa. Sendo esta prática, apesar de não reconhecida pela administração como institucionalizada, é interpretada pelos entrevistados como de grande relevância para a implantação e controle dos processos estratégicos da empresa, principalmente pela possibilidade de se compartilhar, de maneira holística, os conhecimentos que cada colaborador possui.

10) A introdução de TI nos processos industriais tem possibilitado uma maior velocidade de resposta as discontinuidades do ambiente no qual se encontra

inserida, possibilitando uma maior flexibilidade de operações, bem como novas oportunidades estratégicas para as organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). O Setor de Laticínios da Frimesa tem utilizado esta ferramenta de GC tanto a nível operacional, como para disseminação do conhecimento dentro da empresa. Uma das práticas é chamada “Reunião Relâmpago” na qual, diariamente, a Matriz repassa para os setores suas informações e orientações que devem chegar a todos os seus respectivos colaboradores. Entretanto, Terra (2008) alerta que, apesar dos avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação, serem importantes ferramentas que afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimentos organizacionais; somente o papel do contato pessoal, da disseminação e do compartilhamento do conhecimento tácito nos processos de aprendizagem organizacional é que realmente gera um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração dentro das empresas.

Observou-se que dentro do SIG da Frimesa possui um Comitê de Informática, que é um Fórum de discussão em TI, onde são compartilhadas as visões estratégicas da empresa. Possui também o Comitê de Desenvolvimento de Produtos e, também as Reuniões de Análise Crítica, as quais são realizadas quatro vezes ao ano, onde é discutido tudo aquilo que a empresa precisa melhorar, normalmente realizadas depois de uma auditoria externa do Serviço de Inspeção Federal; uma auditoria de certificação da ISO; uma auditoria solicitada por um cliente ou mesmo uma auditoria interna. As informações que são geradas nestes comitês e reuniões se transformam em diretrizes e são repassadas para toda a empresa por meio das ferramentas de TI. O uso disseminado da TI possibilita na Frimesa uma gestão de informações diárias, onde as reuniões são baseadas em circulares da direção que chegam aos setores no início do expediente e são compartilhadas com os colaboradores antes do início das atividades de produção, chamadas de “Reunião Relâmpago”. Dentre as práticas citadas pelos entrevistados, a gestão de informações foi a que mais apresentou destaque, pois a rapidez com que as informações são compartilhadas pelos diversos setores da organização pelos mecanismos de TI colaboraram para o aperfeiçoamento de todo o processo estratégico que estava sendo implantado no Setor de Laticínios da Frimesa. Além disso, outros sistemas e outras fontes de informação agregaram nesta colaboração.

As relações observadas entre processo estratégico e a GC demonstram a importância do conhecimento para as estratégias organizacionais, e apontam a necessidade de gestão deste recurso, no sentido de se buscar tanto os resultados financeiros como os resultados pluralistas que a organização tem por objetivo (WHITTINGTON, 2006).

Os resultados financeiros são apresentados pelo aumento significativo no faturamento da empresa, descrito no Relatório Anual da Frimesa 2009, cujo faturamento apresentou crescimento de 12,04% em relação ao ano anterior. Já os resultados pluralistas foram percebidos tanto pela certificação TOP Excelência ACIME 2009; como pelo reconhecimento da Frimesa como Maior Empregador Industrial de Medianeira na premiação do Dia da Indústria 2009, que foi amplamente divulgado na imprensa local (JORNAL MENSAGEIRO, 2011) evento também da ACIME.

O reconhecimento deste esforço de busca por um produto de qualidade com agregação de valor tanto para o setor de laticínios da Frimesa, como para seus colaboradores, apareceu com a certificação do Queijo Parmesão Frimesa eleito como o melhor queijo do Brasil no 37º Concurso Nacional de Produtos Lácteos (CNLEPAMIG, 2011), evento tradicional que acontece anualmente em Juiz de Fora, Minas Gerais.

A utilização das práticas de GC para alcançar os objetivos organizacionais, quer sejam financeiros ou pluralistas, encontram afinidade na pesquisa realizada por Ferraresi *et al.* (2010), os quais realizaram importante pesquisa sobre de relação da GC, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais, tendo como objeto de estudo 6.509 empresas instaladas no Brasil, dos setores da indústria e de serviços, com mais de 200 funcionários.

Para Ferraresi *et al.* (2010), as evidências de que a GC permeia todas as relações propostas em seu estudo corroboram a afirmação de que o conhecimento é o principal recurso das empresas nos dias de hoje, pois o impacto da gestão eficaz deste conhecimento nos demais constructos possibilitou entender que este recurso potencializa as atividades ligadas à geração de valor das organizações. A gestão eficaz do conhecimento pode ser entendida para estes autores como o elemento que fornece a sustentação, por meio de seus processos, para a formação de uma cultura de orientação para o mercado e para a inovatividade. Por sua vez, foram sugeridas indicações de que a inovatividade necessita ser provocada por meio da

orientação para o mercado, que indica um rumo para as aplicações que irão gerar valor para a empresa e conseqüentemente, impactar os seus resultados. Da mesma forma, os resultados encontrados levam à conclusão de que a GC, para que possa ser eficaz, necessita de um alinhamento lógico com os objetivos organizacionais e seus processos estratégicos, evidenciando neste contexto o seu caráter estratégico. Sendo o conhecimento entendido como um recurso intangível e identificado como potencializador de outros recursos, é coerente raciocinar que vários processos ligados a ele, como a captura, a criação, o compartilhamento, a disseminação, a organização, e a aplicação de conhecimento entre outros, devam ter um tratamento diferenciado na gestão estratégica das empresas. É lógico também entender que os funcionários, que são os portadores do conhecimento intangível, recebam o mesmo tratamento.

As contribuições dos resultados encontrados por Ferraresi *et al.* (2010), foram descritos em duas frentes: uma diz respeito à importância de se realizar a GC, outra, diz respeito à forma de implantar técnicas ligadas a essa modalidade de gestão. Conforme vem sendo discutido na literatura, GC não se trata de um modismo. As evidências empíricas deste e de vários outros estudos demonstraram que o conhecimento pode fazer a diferença para o alcance de objetivos empresariais. Embora não seja um recurso mensurável e também seja intangível, não se pode negar que o impacto da gestão dos processos que facilitam sua captura e seu fluxo dentro da empresa até sua aplicação em produtos, serviços ou mesmo em melhorias na eficiência operacional é relevante para o alcance de resultados superiores na criação de valor.

Nessa mesma linha, sendo evidente que o conhecimento é criado e aplicado pelos conhecedores, que são os colaboradores e parceiros das empresas, tentar entender que o conhecimento se restrinja à gestão de pessoas, após as evidências empíricas encontradas nesta e em outras pesquisas, para Ferraresi *et al.* (2010) seria um reducionismo de suas potencialidades. Isto porque as pessoas trabalham de acordo com processos definidos pelas empresas e em um ambiente que pode ser mais ou menos propício para que os processos ligados à GC se desenvolvam eficiente e eficazmente, sem esquecer a estrutura material (principalmente de TI) para que isto ocorra.

A contribuição gerencial desta pesquisa diz respeito à forma de implantação de técnicas para a gestão eficaz do conhecimento. Dada a complexidade e a forma

sistêmica do impacto da GC, parece que ações pontuais e desconectadas de objetivos ou de uma estratégia para a GC, tendem a alcançar resultados diferentes dos inicialmente definidos pela estratégia organizacional. Em outras palavras, para Ferraresi *et al.* (2010), a gestão eficaz do conhecimento deve ser desenvolvida e aplicada a partir de uma visão estratégica do conhecimento, ou de gestão estratégica desse conhecimento (TERRA, 2008).

Com base nos estudos de Patriotta (2003), que entende que é somente por meio da “articulação” o conhecimento é representado e feito visível, resultou um modelo no qual a interface (caixa-preta) do processo estratégico com o fluxo do conhecimento está dentro de um amplo ciclo de eventos, GC e resultados, conforme constructo sugerido por Patriotta (2003) na Figura 8, p.94, deste trabalho. Para Patriotta (2003) transformar conhecimento em caixas-pretas é um requerimento fundamental para o uso do conhecimento. Contudo, para tornar-se caixa-preta, o conhecimento tem que ser reconhecido como válido, isto é, institucionalizado, onde o fechamento da caixa-preta implica em um ato social de aceitação e legitimidade. O conhecimento passa a ser visto como capital intelectual, competência, habilidades e capacidades essenciais, termos que contêm um valor prescritivo e uma ligação com os resultados organizacionais.

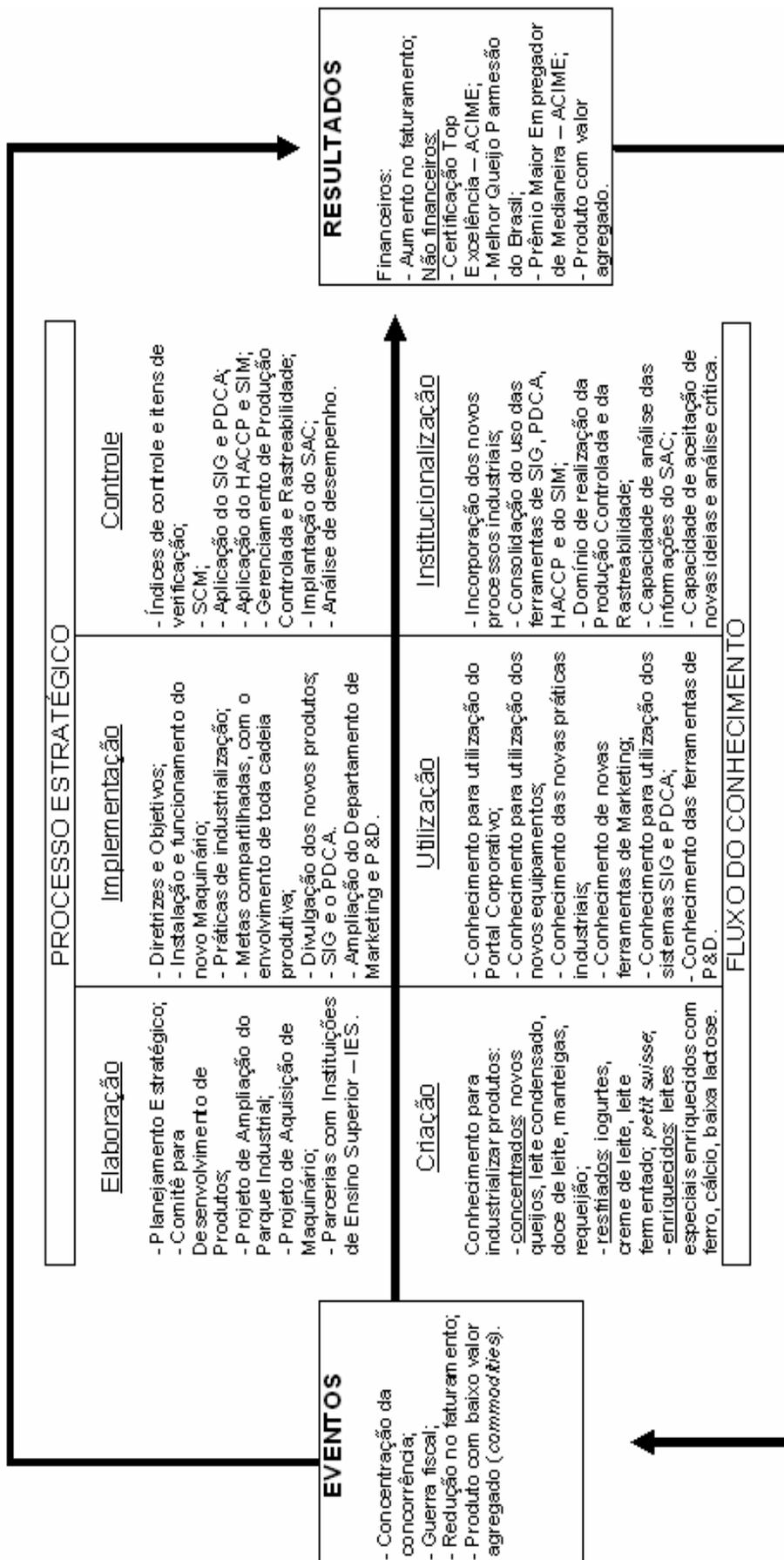
A lógica deste ciclo está no fato de que uma vez surgindo um evento (ZARIFIAN, 2001), dentro do ambiente competitivo em que a organização encontra-se inserida (KIM; MAUBORGNE, 2005; PORTER, 2009), a organização movimenta seus recursos internos (BARNEY; HESTERLY, 2007), por meio da interface do processo estratégico (CERTO; PETER, 1993), com o fluxo do conhecimento (PATRIOTTA, 2003), no sentido de se buscar resultados estratégicos previamente estabelecidos (WHITTINGTON, 2006). Esta relação entre o processo estratégico e as práticas para criar, utilizar e institucionalizar o conhecimento podem configurar ou não a GC, no caso do Setor de Laticínios da Frimesa, com as práticas que ela tem de GC, a relação entre o fluxo do conhecimento e o processo estratégico configurou em parte uma GC do Setor, pois a interface que surgiu durante este ciclo possibilitou os resultados planejados inicialmente pela Alta Administração Estratégica da empresa, e a GC teve um papel importante nestes resultados, por meio de seus recursos internos tanto de pessoal como de materiais. A articulação deste ciclo gerou para o estrategista da empresa uma aprendizagem individual (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), ampliando o seu estoque estratégico do saber

(BARRETO, 2006), e para a empresa uma aprendizagem organizacional (TAKAHASHI, 2007), aumentando o seu capital intelectual (EDVINSSON; MALONE, 1997; SVEIBY, 1997); retornando este ciclo como uma Gestão Estratégica do Conhecimento (TERRA, 2008), o qual se renova a cada novo evento que interfira no conteúdo estratégico da organização (BULGACOV, 2009).

Antes de encerrar este capítulo e apresentar as conclusões e recomendações, destacamos que as relações observadas no estudo do Setor de Laticínios da empresa Frimesa demonstram a importância do conhecimento para as estratégias organizacionais, e validam em sua maioria o modelo proposto na Figura 11, p.100, do capítulo 2 deste trabalho. A Figura 13 representa uma visão expandida deste constructo proposto neste trabalho teórico-empírico, detalhando as principais relações entre o processo estratégico e o fluxo do conhecimento, bem como as práticas de GC aplicadas no Setor de Laticínios da empresa Frimesa.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

- Práticas de G.C.:
- Educação Participativa;
 - Portal Corporativo Frimesa;
 - Memória Organizacional do Setor de Laticínios;
 - Mapa do Conhecimento interno e externo;
 - *E-Business* como suporte para a Cadeia de Valor;
 - *Benchmarking* Continuada;
 - Comunidade de Prática Setorial;
 - Gestão de Pessoas com Valorização Interna;
 - Gerência Setorial voltada a Socialização;
 - Gestão da Informação com Ferramentas de TI.



- Gestão Estratégica do Conhecimento

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Figura 13 – Relações do Setor de Laticínios da Frimesa
 FONTE: Elaborado pelo autor (2011)

A Frimesa rompeu com sua estratégia de economia de escala, devidos a eventos que marcaram seu ambiente macro e micro organizacional, tais como: a) concentração da concorrência, principalmente pela fusão e aquisição de empresas brasileiras por indústrias multinacionais; b) incertezas causadas pela guerra fiscal existente entre os Estados que industrializa produtos a base de leite, os quais beneficiam as empresas situadas em suas fronteiras; c) constantes reduções no seu faturamento do Setor de Laticínios; d) e, principalmente, devido ao mercado do produto leite se apresentar como um segmento cada vez mais de baixo valor agregado (*commodities*).

Tais eventos impulsionaram a Alta Administração da Frimesa na busca de soluções que direcionasse a empresa para uma nova perspectiva estratégica, a qual, uma vez definida, culminou em uma reestruturação de todo o Setor de Laticínios da empresa, e fez surgir uma interface entre o processo estratégico e o fluxo do conhecimento, por meio da elaboração de projetos que resultaram na ampliação do Parque Industrial de Laticínios, na aquisição de maquinários para este Setor, no surgimento de um comitê para desenvolvimento de produtos e parcerias com IES; implementando novas diretrizes e objetivos para o Setor, ampliando departamentos bem como resultou no desenvolvimento dos diversos mecanismos de controle deste novo processo estratégico. Estes projetos proporcionaram também o ambiente necessário para a criação, utilização e institucionalização dos conhecimentos para a industrialização dos novos produtos de valor agregado; conhecimento das ferramentas de Controle, de TI, de *Marketing* e de P&D.

As relações de GC que influenciaram, em parte, o processo estratégico em suas fases de elaboração, implementação e controle, bem como o fluxo do conhecimento, em suas fases de criação, utilização e institucionalização, possibilitando a busca dos resultados estratégicos estabelecidos pela Alta Administração, por meio das ferramentas de GC como a Educação Participativa; por intermédio do Portal Corporativo Frimesa; também com o uso de ferramentas de Memória Organizacional para o Setor de Laticínios da empresa; com instrumentos que possibilitassem um Mapeamento do Conhecimento interno e externo da organização; com um *E-Business* como suporte para sua Cadeia de Valor; com o uso de *Benchmarking* Continuado; mesmo de maneira informal, com ferramentas de Comunidade de Prática de nível Setorial; por intermédio da Gestão de Pessoas com ênfase na Valorização Interna se seus colaboradores; com sua Gerência Setorial de

Laticínios voltada à disseminação do conhecimento; e, por fim, por meio de uma Gestão da Informação com o uso das diversas ferramentas de TI.

Esta figura descreve finalmente os resultados apresentados no fechamento do ciclo deste processo estratégico desenvolvido para o Setor de Laticínios da Frimesa, que envolveram resultados financeiros e resultados não financeiros.

O presente estudo teórico-empírico procurou analisar os aspectos que envolveram a interface entre as fases do processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa e sua relação com o fluxo do conhecimento, buscando identificar se esta relação configurou ou não uma GC. Neste sentido, os resultados observados neste estudo parecem evidenciar uma confirmação quase que total desta relação, com base nas práticas de GC descritas no capítulo 2 deste trabalho, podendo ser interpretada como uma gestão estratégica de conhecimentos organizacionais.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões deste estudo tendo por base as perguntas de pesquisa descritas no capítulo 3 deste trabalho e, também, as recomendações e sugestões para novas pesquisas que busquem relações que envolvam este campo de estudo.

A necessidade de mudança de um processo estratégico (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992; ZARIFIAN, 2001), previstas nas pesquisas realizadas por Guarido Filho (2000), no estudo do Mercado Alimentício brasileiro, emergiram no processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa na forma de modernização dos equipamentos industriais para sua Unidade da Marechal Candido Rondon e, por meio de uma reestruturação completa para sua Unidade de Resfriado de Matelândia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A reestruturação completa do processo estratégico vigente na Unidade de Resfriados de Matelândia levou em consideração dois pontos importantes para este estudo do Setor de Laticínios da Frimesa: primeiro, que era necessário quebrar com a tradição cultural do passado de produção em escala (MILLS *et al.*, 2002); segundo, era a intenção de construir um novo Setor de Laticínios caracterizado por altos níveis de comprometimento de seus colaboradores no novo processo estratégico de agregação de valor que estava sendo elaborado e passaria a ser implementado; voltado à inovação, experimentação e aprendizado contínuo (TERRA, 2008).

A utilização de recursos tangíveis e intangíveis passou a ter um papel fundamental dentro das organizações (TEECE *et al.*, 1997), com destaque para o setor de alimentos, pois junto com a globalização das informações, a estabilidade da moeda e a aproximação dos mercados, pressões da concorrência impulsionam este setor da economia brasileira para novas configurações ambientais as quais impõem mudanças significativas para a competitividade das empresas de transformação de alimentos.

A Frimesa desenvolveu um processo estratégico (PETTIGREW, 1997), para o Setor de Laticínios durante anos, com base na estratégia de economia de escala (TREACY; WIERSEMA, 1995), investindo durante o período que antecede a sua ruptura, em estruturas, mecanismos e processos voltados para a redução de custos operacionais e na qualificação de seus fornecedores com matéria-prima de

qualidade, inclusive, recebendo em 2004 a certificação ISO 9001:2000 por essa iniciativa. Seu objetivo principal na época era a produção de um milhão de litros de leite – dia.

Entretanto, devido a inúmeras modificações do mercado econômico no qual a empresa estava inserida, a estratégia da Frimesa se mostrou incipiente diante de um segmento de mercado com barreiras de entrada relativamente baixas e marcado por uma concorrência acirrada; com políticas públicas desiguais no relacionamento de comércio entre os diversos Estados brasileiros; fatores que transformaram o produto “leite” em *commodities*, isto é, um produto de baixo valor agregado, reduzindo significativamente o faturamento do Setor de Laticínios.

Diante deste quadro, a Frimesa necessitou uma revisão completa de seu Planejamento Estratégico, para tanto, buscou em empresas de assessoramento os *gaps* (lacunas) de conhecimento para iniciar a reestruturação do seu Setor de Laticínios. Em um primeiro estudo, observou-se que o segmento internacional do leite estava composto por empresas com alto valor de mercado, o que inviabilizaria o acesso econômico, naquele momento, de ingresso da Frimesa no comércio exterior de seus produtos. Por isso, a empresa voltou-se para o mercado interno do Setor de Laticínios, entendendo que a solução mais apropriada para a empresa seria de se investir em diversificação de seus produtos mediante uma estratégia de valor agregado. O Planejamento Estratégico da empresa apontou a necessidade da Frimesa de se investir em novas máquinas para a UFQ de Marechal Candido Rondon e a construção de uma nova indústria onde estava instalada a Unidade de Resfriado de Matelândia, além de qualificar o seu principal recurso que é o capital humano (TERRA, 2008), para esta nova realidade de processo estratégico que o Setor de Laticínios estava se encaminhando.

Uma vez definido o conteúdo estratégico da empresa (BULGACOV, 2009), se iniciou a primeira fase do processo estratégico (CERTO; PETER, 1993) – elaboração do processo estratégico – com uma busca por parte de seu corpo diretivo pelo conhecimento dos passos para formulação de um Planejamento Estratégico para o Setor de Laticínios da empresa; foram realizados os estudos de viabilidade econômica para a aquisição dos equipamentos da UFQ de Marechal Candido Rondon e o projeto de ampliação da Unidade de Resfriando de Matelândia; esta fase do processo estratégico foi marcada por uma política de valorização interna de seus colaboradores, com projetos de treinamento dentro e fora da

empresa, direcionados para a captura dos conhecimentos essenciais para a área de lácteos, afinados com os objetivos estratégicos traçados; foram firmadas parcerias com IES para o repasse destes conhecimentos, com destaque para a SESCOOP e para a UTFPr. Aliada a esta valorização interna a Frimesa adotou uma prática de GC no sentido de se realizar um mapeamento externo de colaboradores com o potencial de conhecimento capaz de auxiliar na fase de implantação do novo processo estratégico que estava sendo costurado.

O início da segunda fase do processo estratégico (CERTO; PETER, 1993) – implantação do processo estratégico – se deu justamente com a autorização da Alta Administração da Frimesa, dando permissão para as aquisições de maquinários para o Setor de Laticínios e renovação do parque industrial de Matelândia. No início do ano de 2005 a primeira máquina industrial de produção de leite condensado foi adquirida e os colaboradores previamente selecionados começaram a acompanhar a instalação deste equipamento. Uma das coisas que chamou atenção neste estudo é que mesmo com a certificação ISO 9001:2000, a Frimesa, dentro de um posicionamento visionário e empreendedor (MINTZBERG, 2004), buscou ampliar a diversidade de industrialização do seu produto “leite” o qual, em uma análise mais apurada, pode ser interpretado como a competência essencial da empresa, isto é, o que ela realmente faz muito bem.

À medida que o processo estava sendo implantado, diretrizes e objetivos foram sendo traçados; novos sistemas de gestão passaram a ser implementados e incorporados no dia-a-dia dos colaboradores do Setor de Laticínios; os produtos diversificados começaram a ser industrializados, se tornando uma rotina nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores das duas unidades produtivas pesquisadas neste estudo. A Frimesa, neste período, ampliou uma função considerada crítica nas empresas de transformação que foi o setor de P&D (FLEURY; FLEURY, 2004), para proporcionar uma constante melhoria na qualidade de inovação seus produtos (GRANT, 1997).

O Setor de P&D foi instalado na Unidade de Resfriados de Matelândia, pois se tratava de uma unidade industrial toda reformada, cujas atividades projetadas estavam sendo construídas, e o conhecimento que estava partindo de um baixo grau de institucionalização para um nível mais elevado, devido ao seu conteúdo passar a ser utilizado com mais frequência. Estes produtos foram aceitos pelo mercado consumidor surgindo uma necessidade de ampliar o seu departamento de

Marketing, para divulgar estes produtos desenvolvidos, bem como, auxiliar no processo estratégico que estavam sendo implantado no Setor de Laticínios.

Durante as entrevistas na UFQ de Marechal Candido Rondon, observou-se que a implantação do processo estratégico na UFQ de Marechal Candido Rondon, apesar de pertencerem ao mesmo Setor de Laticínios, não foi igual ao processo desenvolvido na Unidade de Resfriados de Matelândia, devido o alto grau de institucionalização do conhecimento enraizado em seus colaboradores, pois conforme a literatura, consultando Patriotta (2003), foi possível perceber que houve aquisição de conhecimento a partir dos eventos, transformando-os em experiências compartilhadas.

Com a chegada de novos equipamentos na UFQ, o Setor passou a industrializar o leite UHT com mais precisão, e o produto queijo pode ser desenvolvido dentro dos padrões estabelecidos pelos novos processos, conduzidos pelos colaboradores que detinham técnicas distintas de transformação, os quais foram contratados para esta finalidade junto ao mercado externo da empresa. Estes novos processos levaram ao reconhecimento do mercado consumidor, considerando o Queijo Parmesão da Frimesa como o melhor do Brasil em seu segmento.

A Frimesa, durante as fases de implementação e controle do processo estratégico, ampliou o Setor de Controle de Qualidade para se buscar um constante acompanhamento das práticas de industrialização de seus produtos, estabelecendo os padrões de qualidade para produtos, processos e embalagens. O Setor de Controle de Qualidade foi instalando estrategicamente na UFQ de Marechal Candido Rondon, pois se tratava de uma unidade industrial já estruturada, cujas atividades industriais estavam consolidadas, e o conhecimento encontrava-se em um estágio maduro em sua trajetória evolucionária. O Setor de Controle de Qualidade auxiliou principalmente no desenvolvimento das ferramentas de controle como o HACCP e, acompanhamento das ações consideradas relevantes para o Setor de Laticínios, como os trabalhos de rastreabilidade de todos os produtos que apresentavam desconformidades.

Foi possível identificar o fluxo de conhecimento e sua aplicação nas etapas identificadas do processo estratégico, por meio da criação dos fatores de produção que resultaram em novos produtos, processos, sistemas gerenciais, os quais auxiliaram no desenvolvimento das diretrizes e objetivos para o Setor de Laticínios da Frimesa, envolvendo toda a cadeia produtiva com metas compartilhadas,

produção controlada, mecanismos de rastreabilidade (JURAN; GRAYNA, 1970; ECKSCHIMDT, 2009), e análise de desempenho (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Com práticas de GC como o *E-Business* (LIMEIRA, 2007), os estrategistas do Setor de Alimentos brasileiro perceberam que o uso das informações de uma forma geral e do conhecimento em particular passou a ser um dos maiores recursos na implantação de processos diferenciados, se efetivando como um recurso indispensável para a sobrevivência destas organizações. Estas empresas estão buscando no fluxo integrativo do conhecimento, as práticas ideais para a obtenção de uma vantagem competitiva duradoura e sustentável, que tem na criação, utilização e institucionalização do conhecimento as ferramentas essenciais para a efetivação deste processo estratégico.

Para Patriotta (2003), o conhecimento organizacional emerge dentro de um processo onde as empresas apropriam este conhecimento por meio da construção e desconstrução, da ordem da desordem. O conhecimento se origina da dialética, fruto da socialização, e da controvérsia e, subseqüentemente, passa a ser cristalizado em estruturas estáveis de significação, pelos processos de registro e delegação da ação humana para dispositivos organizacionais. Patriotta (2003) defende que um sistema classificatório de conhecimento em organizações deve ser capaz de capturar as mudanças nas formas que o conhecimento assume no tempo pelos resultados do conhecimento derivados dinamicamente nesses processos.

Uma vez definido o processo estratégico para o Setor de Laticínios da Frimesa, a empresa buscou definir quais seriam os conhecimentos necessários para a esta nova configuração industrial que estava sendo idealizada (TERRA, 2008). A necessidade de se identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras (OLIVEIRA JUNIOR, 2008) foram desenvolvidos internamente por meio de treinamentos e palestras, bem como por intermédio de parcerias com instituições de ensino, as quais formaram os colaboradores nos conhecimentos necessários para a industrialização do produto “leite” em produtos diferenciados e com valor agregado.

O conhecimento que não pode ser capturado nestes treinamentos internos da empresa foi buscado pela Frimesa fora de suas fronteiras, por intermédio da contratação de profissionais altamente qualificados e motivados a auxiliar no

processo de transformação dos novos processos industriais do Setor de Laticínios da empresa.

À medida que o novo processo estratégico passou a ser implantado, e o conhecimento passou a ser utilizado para operacionalizar os novos equipamentos, entretanto, novos conhecimentos foram necessários para compreender o desenvolvimento dos sistemas e tecnologias que estavam sendo implantados na cadeia produtivas do Setor de Laticínios. Esta constatação verificada neste estudo vai de encontro com as afirmações apresentadas por Patriotta (2003), o qual entende que a criação do conhecimento não pode ser divorciada do processo correspondente de institucionalização por meio do qual uma organização consolida seus resultados duráveis. A construção do conhecimento envolve o surgimento de estruturas, códigos, e padrões que se tornam progressivamente aceitos e tidos por certo dentro de um determinado setor. No nível sistêmico, a institucionalização oferece consistência interna da montagem do conhecimento e fornece uma base para a coordenação do comportamento individual dentro das práticas desenvolvidas no setor. A institucionalização ocorre em função do tempo e ele pode ser repetido, representado e reproduzido nas atividades do dia-a-dia. A natureza institucional do sistema de conhecimento reflete um conjunto de disposição e hábitos de pensamento que foram adquiridos pelos diversos membros de uma comunidade por meio de socializações passadas e que são representadas em situações particulares de ação. O conhecimento organizacional passa a ser considerado como algo que nunca é a realidade perfeita, mas que sempre está dentro de um ciclo de reconstrução.

Dentro deste contexto dinâmico a Frimesa ampliou sua capacidade de gerar novos conhecimentos com a implantação do Setor de P&D, cujas atividades tinham por objetivo proporcionar uma constante melhoria na qualidade de seus produtos, criando e recriando os processos, mantendo e atualizando os conhecimentos das práticas industriais institucionalizadas. O que emerge da reconstrução da planta da Unidade de Resfriados de Matelândia foi um processo de construção social do conhecimento, ao invés de uma mera transferência de conhecimento de cima para baixo. Esta Unidade do Setor de Laticínios da Frimesa gradualmente ganhou corpo com as contribuições dos seus colaboradores, arquitetada com a ajuda dos novos colaboradores estrategicamente selecionados e, principalmente, com as atividades desenvolvidas pelo Setor de P&D. O desenvolvimento dos papéis dos colaboradores

ocorreu junto com a construção física de suas atividades, destacando a natureza processual e sedimentária do conhecimento organizacional (PATRIOTTA, 2003).

O conhecimento necessário para a implantação do processo estratégico na UFQ de Marechal Candido Rondon, apesar de pertencerem ao mesmo Setor de Laticínios, não foi igual ao conhecimento necessário para o processo desenvolvido na Unidade de Resfriados de Matelândia, devido o alto grau de institucionalização do conhecimento enraizado em seus colaboradores, ocorrendo inclusive, a necessidade de demissão de alguns de seus principais antigos colaboradores.

A incorporação dos novos processos industriais, aliada a consolidação das ferramentas de gestão, proporcionou ao Setor de Laticínios da Frimesa uma reformulação de seu processo produtivo atingindo os objetivos estratégicos iniciais de construir um produto com valor agregado. Tanto os resultados financeiros como os pluralistas (WHITTINGTON, 2006), se materializaram na forma de um significativo aumento no seu faturamento, bem como no reconhecimento social, por meio de certificações como o Top Excelência – ACIME em 2009; o Prêmio Maior Empregador de Medianeira – ACIME em 2009, durante o Dia da Indústria; o Melhor Queijo Parmesão do Brasil. Este fato gerou para a Frimesa não apenas resultados financeiros e pluralistas, mas uma identidade distinta de uma empresa diferenciada perante o Setor de Alimentos brasileiro, expressa em conceitos tais como: reputação, responsabilidade social, prestígio, fama e diferenciação.

Neste novo milênio as organizações passaram a dar mais ênfase à GC, formando um capital estrategicamente imprescindível para a implantação de um processo estratégico. Neste contexto, a construção de novos processos poderá impactar no sucesso das organizações, requerendo a gestão eficiente destes recursos para um processo estratégico que gere vantagens competitivas e duradouras (OLIVEIRA JUNIOR; FLEURY; CHILD, 2008).

O presente estudo procurou analisar os aspectos que envolveram a interface entre as fases do processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa e sua relação com o fluxo do conhecimento, buscando identificar se esta relação configurou ou não uma GC. Neste sentido, os resultados observados parecem dar evidência para uma confirmação quase total desta relação, com base nas práticas de GC descritas no capítulo 2 deste trabalho. Pois, conforme política interna de Recursos Humanos da Frimesa, a Prática de GC de Educação Corporativa não está sendo implantada, entretanto, ocorre uma prática de Educação Participativa, isto é, a

formação e aperfeiçoamento de seus colaboradores são realizados por meio de parcerias com IES, onde a empresa participa financeiramente nesta formação, de acordo com os interesses e necessidades estabelecidas pelas unidades produtivas.

A utilização das práticas de GC para alcançar os objetivos organizacionais, como foi observada durante este estudo, evidencia que estas práticas interferem de forma significativa nas relações propostas e corroboram na afirmação que o conhecimento pode ser interpretado como um dos principais componentes que as organizações não podem abrir mão nos dias atuais, pois o impacto de sua gestão na interface do fluxo do conhecimento com o processo estratégico possibilitou entender que o conhecimento potencializa as ações vinculadas a agregação de valor das empresas. As fases de elaboração, implementação e controle do novo processo estratégico apresentaram-se como elemento de suporte das etapas de elaboração, implementação e controle do novo processo estratégico.

A potencialização que as práticas de GC proporcionou durante a implantação do processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa foi observada durante o estudo do fluxo do conhecimento, em suas fases de criação, utilização e institucionalização, cujos colaboradores foram os principais agentes de aplicação, apoiados por sistemas de TI, ferramenta de GC que proporcionou uma ampla disseminação de conhecimentos essenciais que precisavam ser compartilhados durante a implantação deste processo estratégico na empresa.

As contribuições das relações da GC no processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa cujos resultados foram encontrados neste estudo podem ser descritas sob dois aspectos: primeiro diz respeito à importância de se realizar a GC para o processo estratégico de uma empresa; segundo, diz respeito à forma de implantar as práticas de GC.

A promoção do conhecimento organizacional para um amplo campo de discussões (ICHIJO, 2008), pode justificar o aumento de estudos relacionados à GC apresentada em Gantman (2010), e reflete a importância que a gestão de bens intangíveis representa para organizações como a Frimesa neste novo milênio (CARBONE *et al.*, 2009). Neste sentido as práticas de GC descritas por Schlesinger *et al.* (2008) passam estar intrinsecamente vinculadas à capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008a, 2008b), no sentido de desenvolver novas competências específicas (BOCK, 1998), ampliando a sua capacidade em obter

inovação de valor (KIM; MAUBORGNE, 2005), que podem se materializar em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e distinção de mercado; ampliando sua capacidade competitiva (PORTER, 2009), dentro da perspectiva que o conhecimento adquiriu em representar o principal ativo estratégico das organizações e, que é da GC que advirão os principais resultados em termos de desempenho superior (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2008), sendo interpretada por Terra (2008), como uma Gestão Estratégica do Conhecimento.

Estes estudos apontam para a importância que o conhecimento possui, o qual se transformou em um recurso diferenciado para se alcançar os objetivos estratégicos das organizações. A gestão de bens intangíveis tem proporcionado a estas empresas detentoras de conhecimento diferenciado uma vantagem competitiva, dentro de uma visão baseada nos seus recursos (BARNEY, 1991, 2001a, 2001b). Nesta visão, a Frimesa parece reconhecer que o fator humano é seu maior patrimônio, e, por isso, buscou aprimorar o conhecimento das pessoas por meio de uma política de valorização interna de seus colaboradores, com destaque aos programas de desenvolvimento de lideranças; de incentivo ao aperfeiçoamento constante e de participação nos lucros da empresa.

A contribuição das práticas de GC encontrada neste estudo teórico-empírico, diz respeito à forma de sua implantação. Dada a sua complexidade e a forma sistêmica do impacto da GC sobre o processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa, estas práticas foram observadas com base nos trabalhos desenvolvidos por Schlesinger *et al.* (2008). Das práticas apresentadas por estes autores, este estudo observou que algumas foram implantadas com sucesso, outras se encontram em fase de implantação e algumas foram adaptadas e uma não foi implantada. a) Das práticas que foram implantadas e disseminadas por toda a empresa se destacam o Portal Corporativo, o qual pode ser acessado por todos os colaboradores, bastando ter apenas à disposição um computador e o *link* de acesso; o Mapeamento do Conhecimento para o Setor de Laticínios da Frimesa foi estruturado tanto internamente como externamente; a Gestão da Informação foi operacionalizada por meio de ferramentas de TI e, a prática do *e-Business* é utilizada como suporte para toda a Cadeia de Valor do Setor de Laticínios da Frimesa. b) Das práticas de GC que se encontra em fase de implantação, foram observados que a Memória Organizacional está focada no controle dos processos produtivos; que o *Benchmarking* tem uma configuração continuada, se renovando a

cada ponto crítico observado no sistema produtivo; a Gestão de Pessoas tem buscado políticas de valorização interna de seus colaboradores; e a Gestão das Conversas encontra-se setorizada e está voltada para uma integração informal de seus colaboradores. c) Das práticas que não foram implantadas, mas foram adaptadas, observou-se que a Educação Corporativa não foi implantada na Frimesa, sendo adaptada para uma Educação Participativa isto é, a empresa subsidia parte da formação de seu colaborador com base nas necessidades de conhecimento técnico do setor, e o funcionário completa com recursos próprios as mensalidades do curso de formação ou aperfeiçoamento escolhido. Esta estratégia, segundo os dirigentes da Frimesa, gera um comprometimento mútuo tanto por parte da empresa em investir em seus colaboradores, como para os beneficiados, em permanecer na empresa depois de sua formação.

Este estudo teórico-empírico realizado no Setor de Laticínios da Frimesa representa um esforço para explorar, analisar e expor de que maneira ocorre a relação entre o processo estratégico e a GC na organização Frimesa, empresa do setor alimentício considerada Top excelência – ACIME no ano de 2009 do município de Medianeira – Paraná. O principal motivo para esta investigação foi destacar que a importância de estudos que busquem a compreensão da relação do processo estratégico com a GC, pode constituir uma relevante base de construção para novas estratégias competitivas e sustentáveis nas organizações de uma maneira geral, e trazer informações sobre a dinâmica da institucionalização do conhecimento organizacional de forma específica.

Procurou-se, a partir da perspectiva de o conhecimento passou a ser visto como um recurso, explorar a interface entre o processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa e sua relação com o fluxo do conhecimento de acordo com as concepções teóricas adotadas e a perspectiva integradora com as práticas de GC da organização. A estratégia de pesquisa foi a de confrontar estas relações com dados empíricos, longitudinais, tendo por base um estudo de caso, com o intuito de verificar sua validade por meio da análise das mudanças no processo estratégico e no fluxo do conhecimento no nível organizacional.

Logo as práticas de GC observadas apontam para uma importante relação com o novo processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa e demonstram a importância de articular e gerir os recursos para as estratégias organizacionais, no sentido de se buscar tanto os resultados estabelecidos pela empresa durante o

planejamento (formulação) de suas estratégias bem como durante a reformulação (formação) emergente de seus processos estratégicos. Resumindo, uma gestão efetiva do conhecimento pode ser desenvolvida e aplicada a partir de uma visão estratégica do conhecimento (EISENHARDT; SANTOS, 2002).

6.1 RECOMENDAÇÕES

Estudos com projeções organizacionais são ao mesmo tempo instigantes e desafiadores, pois, ao se buscar o aprofundamento de conceitos por meio de pesquisas de cunho qualitativo, você acaba entrando na “alma” destas organizações, que são as pessoas.

O estudo do Setor de Laticínios da Frimesa proporcionou uma análise dinâmica da institucionalização do conhecimento. Parece ter ficado evidente neste trabalho teórico-empírico a relação entre o processo estratégico e a GC na organização Frimesa, entretanto se faz necessário aprofundar esta relação dentro de conceitos mais amplos, como os de isomorfismo institucional, quer seja em outras empresas do sistema produtivo brasileiro, ou mesmo utilizando outras metodologias de pesquisa, que possam confirmar os resultados descritos neste estudo.

Os resultados provenientes do estudo realizado sugeriram recomendações valiosas para compreender a interface do processo estratégico com o fluxo do conhecimento nas indústrias de transformação; para interpretar as práticas de GC nestas organizações e para futuras pesquisas na área de estratégia organizacional. Tais recomendações são citadas a seguir:

1) Permanecer atentos aos eventos do ambiente que a empresa encontra-se inserida, pois o setor de alimentos sofre discontinuidades tanto do mercado interno como do mercado internacional.

2) Avaliar a sazonalidade destes eventos, se não se configura um evento esporádico ou permanente para o Setor de Alimentos.

3) Buscar uma capacitação continuada de seus colaboradores, tanto internamente com treinamentos e palestras, como externamente, por intermédio de uma Educação Participativa, por meio de parcerias com IES.

4) Manter um Mapeamento do Conhecimento interno e externo na empresa, procurando valorizar por meio de políticas de recursos humanos voltados a projetos de reconhecimento de lideranças positiva de seus colaboradores que se destacam em suas áreas de atuação.

5) Aperfeiçoar o suporte de sua Cadeia de Valor, estendendo a prática de GC do *e-Business* também para os prestadores de serviços, estabelecendo uma lista de Fornecedores de Serviço para o Setor de Laticínios com esta configuração.

6) Melhorar constantemente os processos desenvolvidos, por meio de um *Benchmarking* continuado, bem como atualizar periodicamente os conhecimentos institucionalizados, buscando identificar os pontos críticos e os fatores de sucesso no sentido de se cristalizar uma memória organizacional que proporcione uma vantagem competitiva distinta.

7) Conhecer e desenvolver as diversas formas de disseminação de conhecimento, por meio de portais corporativos, comunidades de prática ou outras ferramentas de TI, que possam potencializar o compartilhamento deste conhecimento que foi eficientemente utilizado no processo estratégico adotado pela empresa.

8) Reforçar a importância da integração, do diálogo, da dialética e da controvérsia tanto na gestão de pessoas como na gestão das conversas, buscando nesta ferramenta de GC uma maneira de reforçar o comprometimento de seus colaboradores com a missão da empresa bem como com os objetivos estratégicos da organização.

Para finalizar estas recomendações, destaca-se uma frase defendida por Nickel (2000), que pode ser entendida mais como uma reflexão do que como uma recomendação.

No atual contexto, o fenômeno da mudança é uma constante na realidade das organizações. Devido a velocidade destas mudanças, as organizações devem apresentar uma postura flexível e dinâmica diante de novos desafios. Neste processo, entretanto, é fundamental ter clareza de onde se quer chegar, para que os objetivos não se percam no caminho, pois neles reside a razão de existir de qualquer organização (NICKEL, 2000, p.125).

6.2 SUGESTÕES

Considerando as conclusões deste estudo teórico-empírico, apresentam-se algumas sugestões para futuras pesquisas que possam auxiliar no estudo do processo estratégico das empresas e sua relação com a GC, com base nos conceitos apresentados no capítulo 2 deste trabalho, com a finalidade de ampliar os conhecimentos de temas relacionados à estratégia organizacional.

1) Efetuar pesquisas com foco de análise longitudinal, a fim de verificar outros temas relacionados com o processo estratégico das organizações como, por exemplo: a aprendizagem organizacional, a formação de competências e o isomorfismo institucional.

2) Averiguar possíveis organizações para replicar esta pesquisa em outros setores da economia brasileira, com critérios que justifiquem um novo estudo de caso, com o objetivo de se compreender como a extensão das políticas macroeconômicas de abertura do mercado, estabilidade da moeda e repasse de renda estão impactando nos processos estratégicos destas organizações.

3) Realizar novos estudos de caso comparativos em diferentes contextos organizacionais, com a intenção de se ampliar o diálogo sobre as estratégias organizacionais, tanto em seu conteúdo, bem como nos seus processos, buscando compreender as diferentes relações que impulsionam a sua administração.

Antes de encerrar o presente trabalho, se faz necessário destacar que este estudo, de alguma forma, buscou contribuir para o avanço no conhecimento teórico e metodológico na interpretação da importância que a GC proporciona para a evolução do processo estratégico organizacional. E a convicção de que o estudo do conhecimento organizacional pode ser considerado, indiscutivelmente, um campo de estudo reconhecido e legitimado para os estudos organizacionais de uma forma geral, e para o campo da estratégia, de maneira específica.

REFERÊNCIAS

ABIA. **O mercado brasileiro de alimentos industrializados**. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, Departamento Econômico, 1999.

_____. **O mercado brasileiro de alimentos industrializados**. São Paulo: Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação, Departamento Econômico, 2010.

ACIME. Disponível em: www.acime@arnet.com.br. Acesso em: 02/2/2011.

ANDREWS, K. R. O Conceito de Estratégia Corporativa. In: MINTZBERG, H.; et al. **O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANGELONI, M. T. (Org.) **Organização do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw – Hill , 1965;

ANTAL, A. B.; et al. Organizational learning and knowledge: Reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, M. et al. (Org.) **Handbook of organizational learning & knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 921-939, 2001.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Workingham: Addison-Wesley, 1978.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. p. 99-120, 1991.

_____. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**. v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001a.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**. p. 643-650, 2001b.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARRETO, A. A. A condição da informação. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BECKER, F. **Educação e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

BELIK, W. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação. In: RAMOS, P.; REYDON, B.P (Org.). **Agropecuária e agroindústria no Brasil**: ajuste, situação atual e perspectivas. Campinas: Abra, 1995.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. New York: Anchor, 1966.

BEZERRA, J. O gestor de planejamento estratégico da informação. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BIAZZI, F. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n.1, jan./fev. 1994.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais** – a contribuição da aprendizagem organizacional. Porto Alegre, 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BLOOM, B. S. et al. **Taxionomia de objetivos educacionais**: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1979.

BOCK, F. **The intelligent organization**. In: LITTLE, A. D. Knowledge management: reaping the benefits. **Prism**, second quarter, 1998.

BOURGEOIS, L. J. Strategy and environment: A conceptual integration. **Academy of Management Review**. v. 5, n. 1, p. 25–38, 1980.

BRASIL ESCOLA. <http://www.brasilecola.com/historiab>. Acesso em: 25/1/2011.

BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico: proposição em direção a um modelo integrado**. Trabalho apresentado no XXXIII Encontro da ANPAD, Recife, 2009.

BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. L. M. **Conteúdo e processo estratégico: formação, implementação, mudança e resultados**. Trabalho apresentado no IV Encontro de Estudos em Estratégia, Recife, 2009.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M. **Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da informação**. São Carlos: Gestão e Produção, 2004.

CAPOZOLI, R. Produção de alimentos cresce e setor investe US\$ 1,2 bilhão em marketing. **O Estado de São Paulo**, 15 de março, 2000a.

_____. Setor de alimentos é o terceiro em aquisições. **O Estado de São Paulo**, 25 de fevereiro, 2000b.

CARBONE, P. P.; et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARMO, M. S. **(Re)estruturação do sistema agroalimentar no Brasil: a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta**. São Paulo : IEA, 1996.

CAVALCANTI, G. G.; ARAÚJO, M. A. V.; MORAES, W. F. A. **Uma análise crítica da proposta das estratégias emergentes de Henry Mintzberg**. Trabalho apresentado no XII Encontro da SIMPEP, Bauru, São Paulo, 2005.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate selfrenewal. **Strategic Management Journal**, v. 3, Special Issue, Winter, 1992.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure organizations and environment: retrospect and prospect. **Organizations Studies**, 18/1, p. 43-76, 1997.

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, 2006.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “maquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n.4, out./dez. 2004.

CNLEPAMIG. Disponível em: http://www.cnlepamig.com.br/concurso_nacional.asp. Acesso em: 28/2/2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMARELLA, D.; AZEVEDO, H.; STRAUHS, F. R. **A Comunidade de Prática de Gestão por Processos e Aprendizagem Organizacional**. In: KM Brasil 2008 - Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, 2008, São Paulo. KM Brasil 2008 - Congresso Anual da SBGC, 2008.

COPE, J.; WATTS, G. Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 2000, v. 6, n. 3, p. 104-124.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coord.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas : Papyrus, 1995.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANTAS, S. et al. **e-Business**: Conceitos, Implementação e Tendências. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/7630782/eBusiness-Conceitos-Implementacao-e-Tendencias>. Acesso em: 02/5/2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. **Harvard Business School Press**, Boston: 1998.

DAVIES, S.; BOTKIN, J. The coming of knowledge-based business. **Harvard Business Review**, Boston: p. 165-170, sept. /oct. 1994.

DE MASI, D. (Org.). **A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950.** Tradução de: EDEL, Elias Ferreira. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n.2, p. 147-160, 1983.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005, p. 62-83.

DUNCAN, R.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. **Research in Organizational Behavior**, v. 1, p. 75-123, 1979.

DUGUID, P.; BROWN, J. S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2008.

ECKSCHMIDT, T. et al. **O Livro Verde de Rastreamento: conceitos e desafios.** 1a. edição. São Paulo. Livraria Varela, 2009.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Intellectual capital: realizing your company's true value by finding it's hidden roots.** New York: Harper Collins, 1997.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. **Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?** In Handbook of Strategy and Management (Ed. Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R.). London: Sage, 2002.

EXAME. **Maiores e Melhores 2010.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores>. Acesso em: 28/2/2011.

FALCÃO, S. D.; BRESCIANI FILHO, E. Gestão do conhecimento. **Revista da III Jornada de Produção Científica das Universidades Católicas do Centro-oeste.** Goiânia, v. 2, set. 1999.

FERRARESI, A. A. et al. **Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado, Inovatividade e Resultados Organizacionais**: um estudo em empresas instaladas no Brasil. Trabalho apresentado no XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **The Academy of Management Review**, v. 10, n.4, Oct., 1985.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 393 f. Tese (Doutorado em Administração) – FAE-USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n.1, jan./mar. 2004.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

FOLHA. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u338822.shtml>. Acesso em: 28/2/2011.

FRIMESA. Disponível em: <http://www.frimesa.com.br/br>. Acesso em: 02/2/2011.

GANTMAN, E. R. Scholarly Management Knowledge in the Periphery: Argentina and Brazil in Comparative Perspective (1970 – 2005). **Brazilian Administration Review**. Curitiba, v. 7, n.2, art. 1, pp. 115 – 135, Apr./June 2010.

GAZETA DO POVO. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=756198>. Acesso em: 02/2/2011.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: Paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

GOMES, E.; BRAGA, F. Construção de um sistema de inteligência competitiva. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, R. B. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**. n. 4, v. 7, p. 375-387, 1996.

GRANT, R. B. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. **Long Range Planning**. n. 3, v. 30, p. 450-454, 1997.

GUARIDO FILHO, E. R. **Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional**: um estudo no setor alimentício do Paraná. 196 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2000.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. **Harvard Business School Press**, Boston: 1994.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P. & STARBUCK, W. (Org.) **Handbook of organization design**. Oxford: Oxford University, p. 3-27, 1981.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. In: COHEN, M.D. & SPROULL, L.S. (Org.). **Organizational learning**. London: Sage Publications, 1995.

HUTZSCHENREUTER, T.; KLEINDIENST, I. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management**. V. 32(5), p. 673-720, 2006.

ICHIJO, K. Da administração a promoção do conhecimento. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

IPARDES. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br>. Acesso em: 31/1/2011.

ISIDORO-FILHO, A. Escala de cultura de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação. In: XXX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2007, Salvador. **Anais**. ANPAD, 2007.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**. V. 40(1), p. 23-55, 2003.

_____. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Strategic Organization**. V. 25(4), p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**. V. 39, p. 631-648, 2006.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. Hard to disagree, mostly. **Strategic Organization**. V. 6(1), p. 101-106, 2008.

JORNAL MENSAGEIRO. Disponível em: <http://www.jornalmensagemiro.com/materia.php?id=4021>. Acesso em: 28/2/2011.

JURAN, J. M.; GRZYNA Jr., F. M. **Quality planning and analysis**: from product development through usage. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1970.

KANTER, R. M. When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In: MYERS, P. S. (Ed.) **Knowledge management and organization desing**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.

KARDEC, A.; ARCURI, R.; CABRAL, N. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, Edusp, 1980.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2001;

LANGLEY, A. Process thinking in strategic organization. **Strategic Organization**. V. 5, p. 271-282, 2007.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge**: building and sustaining the sources of innovation. Boston: HBP, 1995.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LIPPARINI, A.; CAZZOLA, F. PISTARELLI, P. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffè. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.2, abr./jun. 2000.

LYLES, M. A. Aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento em joint ventures internacionais. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

LOBATO, D. M.; et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MANAGER. **Sucesso no setor de alimentos**. Disponível em: http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=589. Acesso em: 25/1/2011.

MARIN, R. **Lar na história: os 40 anos da Cooperativa Agroindustrial Lar**. Cascavel: Gráfica Tuicial, 2005.

MCGILL, M. E.; SLOCUM JUNIOR, J. W. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MDIC. **Ações setoriais para o aumento da competitividade da indústria brasileira**. Disponível em: <http://www.midc.gov.br>. Acesso em: 25/1/2011.

MILLS, J. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on management: inside our strange world of organizations**. New York: Free Press. 1989.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; et al. **O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE – eletrônica**. São Paulo, v. 5, n.1, Art. 3, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/eletronica>>

NEUMAN, W. L. **Social research methods: Qualitative and quantitative approaches**. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1999.

NICKEL, D. C. **Estratégias organizacionais, processo seletivo e integração normatival: o caso da indústria automotiva Audi/Volkswagen**. 146 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2000.

NINFA. Disponível em: <http://www.ninfa.com.br>. Acesso em: 02/2/2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação e dialética do conhecimento. In: _____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008a.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: _____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008b.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: identifications and transfer of best practices. **California Management Review**. n. 3, v. 40, Spring, 1998.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; FLEURY, M. T. L.; CHILD, J. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: _____. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

PATRIOTTA, G. **Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge**. United States: Oxford University Press, USA. 2003.

PATTON, M. Q.; **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

PAULA, N. M. As transformações do agribusiness no contexto da globalização. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 91, 1997. p. 33-47.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PETTIGREW, A. M. What is a processual analysis? **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 13, n.4 p. 337-348, 1997.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1983.

PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May/Jun. p. 79-91, 1990.

RODRIGUES, S. B. De fábricas a lojas de conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RYLE, G. **The concept of mind**. Londres: Hutchinson, 1949. p. 26.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. A competence perspective on strategic learning and knowledge management. In: HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Strategic learning and knowledge management**. Chichester: John Wiley, 1997.

SARAIVA JUNIOR, A. **Esquemas interpretativos e estratégias institucionais: estudo de caso em um sistema de cooperativas de crédito**. 142 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2010.

SATO, G. S. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990-95. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 56-67, 1997a.

_____. Perfil da indústria de alimentos no Brasil: 1990-1995. **Relatórios de Pesquisa**, n. 17. São Paulo : Fundação Getúlio Vargas, 1997b.

SCHLESINGER, C. C. B.; et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

SCOTT, R. W.; MEYER, J. W. **Institutional environments and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1-54, 1994.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIANES, M. Compartilhar ou proteger conhecimento? Grande desafio no comportamento informacional das organizações. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

SMINIA, H. Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. **International Journal of Management Review**. V. 11, n.1, pp. 97-125, 2009.

SOUZA, A. M. et al. A gestão de pessoas alinhadas com a gestão do conhecimento. In: **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STATA, R. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. (Org.) **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, p. 376-396, 1997.

SUN TZU. **The art of war**. New York: Oxford University Press, 1971.

SVEIBY, K. E. **The new organizational: managing and measuring knowledge-based assets**. San Francisco: Barrett-Koehler, 1997.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 467 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TEECE, D. J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders: choose your customers narrow your focus**. Reading: Addison-Wesley. 1995.

TROCCOLI, I. R. Alimentação: padrões de consumo no Brasil. **Agroanalysis**, p. 13-15, set. 1996.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**. v. 13, p. 169-188, 1992.

VIGLIO, E. C. B. L. Indústria de alimentação: características e tendências para o ano 2000. **Agroanalysis**, p. 6-12, set. 1996.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**. v. 1, p. 119-127, 2002.

_____. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

_____. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**. v. 28, p. 1575-1586, 2007.

WILSON D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n.4, out./dez. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. Tradução de: THORELL, Ana. Revisão Técnica de: DAMACENA, Cláudio. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1

AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA DAS ORGANIZAÇÕES.



Dir. 010/2011

Medianeira, PR, 25 de abril de 2011.

**Ilustríssimo Senhor
Damião Enéias de Melo dos Santos
Medianeira – PR.**

A U T O R I Z A Ç Ã O

Autorizamos o Sr. Damião Enéias de Melo dos Santos Mestrando em Administração de Empresas da Universidade Federal do Paraná, a realizar entrevista com Gerentes, Supervisores e colaboradores da FRIMESA, sobre o tema Gestão Estratégica do Conhecimento, conforme agendamento prévio.

Autorizamos também a divulgação dos resultados da pesquisa sobre o tema acima descrito na Dissertação do Mestrado, bem como em artigos, revistas, congressos e livros, para fins acadêmicos.

Atenciosamente,

Elias José Zydek
Diretor Executivo



Ninfa Indústria de Alimentos Ltda

CNPJ: 78.099.777/0001-42 | CCE: 420.01890-81
45 3264 1457 | ninfa@ninfa.com.br | www.ninfa.com.br
BR 277 km 667,400 | 85884-000 | Cx Postal 161 | Medianeira | P

DECLARAÇÃO

Declaramos para fins de dissertação de mestrado que o Sr. **DAMIÃO ENÉIAS DE MELO DOS SANTOS**, está autorizado a realizar entrevista nesta empresa.

Medianeira, 14 de dezembro de 2010



NINFA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS LTDA.
Hugo Zadinello
Sócio-Administrador

ANEXO 2

ROTEIROS DE ENTREVISTA

ANEXO 2A

ROTEIRO DE ENTREVISTA – Nível de Direção (Estratégico)

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A. Perfil do Respondente

A.1. Nível de escolaridade: _____ .

A.2. Tempo de trabalho na empresa: _____ anos.

A.3. Idade: _____ anos.

A.4. Sexo: () masculino () feminino.

A.5. Função : _____ .

B. Perfil da Organização

B.1. Idade da empresa: _____ anos.

B.2. N.º de empregados: _____ empregados

B.3. Principais produtos e participação no faturamento total da empresa.

1.	_____	_____	% do total
2.	_____	_____	% do total
3.	_____	_____	% do total
4.	_____	_____	% do total

C. Eventos e o seu Contexto Estratégico

1. Nos últimos anos, como a empresa tem se posicionado estrategicamente com relação ao mercado de alimentos no âmbito estadual, nacional e internacional?
2. Recentemente, quais eventos do ambiente externo da organização merecem atenção e podem ser considerados estrategicamente de grande importância?
3. Com relação aos principais produtos da organização, quais foram os principais fatores que levaram a organização em optar pela sua produção?
4. Com relação à concorrência, quais os principais fatores de competitividade que a organização tem dado uma maior ênfase?
5. Com relação à captação de recursos, quais os prazos são prioritariamente estabelecidos pela organização para obtenção de retornos dos investimentos?
6. Com relação a sua cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores, clientes), quais têm sido as políticas estratégicas de relacionamento?
7. Com relação às estratégias de marketing, onde a organização normalmente participa das feiras, congressos, encontros setoriais?
8. Com relação à sustentabilidade ecológica dos produtos oferecidos pela empresa, quais fatores estão sendo considerados relevantes para manter a qualidade dos produtos oferecidos ao mercado de alimentos?

9. A organização tem conseguido atingir todas as metas e objetivos previamente estabelecidos pelo planejamento estratégico organizacional? Quais fatores foram preponderantes para o sucesso e/ou insucesso no cumprimento desses objetivos?

1º. Eixo de Pesquisa – Processo Estratégico e Conhecimento

A. Elaboração da Estratégia

1. As empresas possuem diferentes recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades cujo conjunto pode ser uma importante ferramenta estratégica para gerar uma vantagem competitiva superior. Como a organização tem se posicionado no sentido de identificar estes recursos para auxiliar no desenvolvimento das estratégias organizacionais?
2. Com relação aos recursos tangíveis da empresa (prédios, plantas, equipamentos, empregados, posição geográfica, patentes, etc.), nos últimos anos, como pode ser avaliada a evolução desses recursos para a elaboração de sua estratégia organizacional?
3. Os recursos culturais e a disseminação de valores são recursos intangíveis cujos valores e crenças levam a determinados comportamentos considerados importantes para a resolução de incidentes críticos para a empresa. Como a organização tem se posicionado no sentido de identificar estes recursos para auxiliar na elaboração de sua estratégia?
4. As redes de relacionamentos (*networks*) que envolvem colaboradores, fornecedores, clientes, autoridades legais e consultores auxiliam na consolidação da marca bem como da reputação da empresa dentro de seu segmento de mercado. Como a organização tem se posicionado no sentido de avaliar este recurso para auxiliar na elaboração de sua estratégia?
5. Com relação aos recursos intangíveis da empresa (conhecimentos, habilidades e experiências de seus colaboradores), nos últimos anos, como pode ser avaliada a evolução desses recursos para a elaboração de sua estratégia organizacional?

B. Conhecimentos necessários na fase de elaboração da estratégia

1. Quais conhecimentos foram criados e se tornaram necessariamente fundamentais para a fase de elaboração das estratégias organizacionais?
2. Como estes conhecimentos foram realmente utilizados na fase de elaboração das estratégias organizacionais?
3. Quais destes conhecimentos foram institucionalizados, isto é, realmente foram absorvidos pela empresa na fase de elaboração das estratégias organizacionais?

C. Implementação do Processo Estratégico

1. As empresas possuem diferentes recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades cujo conjunto pode ser uma importante ferramenta estratégica para gerar uma vantagem competitiva superior. Como a organização tem se posicionado no sentido de utilizar estes recursos para auxiliar na implementação das estratégias organizacionais?
2. Com relação aos recursos tangíveis da empresa (prédios, plantas, equipamentos, empregados, posição geográfica, patentes, etc.), nos últimos anos, como pode ser avaliada a utilização desses recursos para a implementação de sua estratégia organizacional?

3. Os recursos culturais e a disseminação de valores são recursos intangíveis cujos valores e crenças levam a determinados comportamentos considerados importantes para a resolução de incidentes críticos para a empresa. Como a organização tem se posicionado no sentido de utilizar estes recursos para auxiliar na implementação de sua estratégia?
4. As redes de relacionamentos (*networks*) que envolvem colaboradores, fornecedores, clientes, autoridades legais e consultores auxiliam na consolidação da marca bem como da reputação da empresa dentro de seu segmento de mercado. Como a organização tem se posicionado no sentido de utilizar este recurso para auxiliar na implementação de sua estratégia?
5. Com relação aos recursos intangíveis da empresa (conhecimentos, habilidades e experiências de seus colaboradores), nos últimos anos, como pode ser avaliada a utilização desses recursos para a implementação de sua estratégia organizacional?

D. Conhecimentos necessários na fase de implementação do Processo Estratégico

1. Quais conhecimentos foram criados e se tornaram necessariamente fundamentais na fase de implementação das estratégias organizacionais?
2. Como estes conhecimentos foram realmente utilizados na fase de implementação das estratégias organizacionais?
3. Quais destes conhecimentos foram institucionalizados, isto é, realmente foram absorvidos pela empresa na fase de implementação das estratégias organizacionais?

E. Controle do Processo Estratégico

1. As empresas possuem diferentes recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades cujo conjunto pode ser uma importante ferramenta estratégica para gerar uma vantagem competitiva superior. Como a organização tem se posicionado no sentido de utilizar estes recursos para auxiliar no controle e análise de desempenho das estratégias organizacionais?
2. Com relação aos recursos tangíveis da empresa (prédios, plantas, equipamentos, empregados, posição geográfica, patentes, etc.), nos últimos anos, como pode ser avaliada a utilização desses recursos para o controle e análise de desempenho de sua estratégia organizacional?
3. Os recursos culturais e a disseminação de valores são recursos intangíveis cujos valores e crenças levam a determinados comportamentos considerados importantes para a resolução de incidentes críticos para a empresa. Como a organização tem se posicionado no sentido de utilizar estes recursos para auxiliar no controle e análise de desempenho de sua estratégia?
4. As redes de relacionamentos (*networks*) que envolvem colaboradores, fornecedores, clientes, autoridades legais e consultores auxiliam na consolidação da marca bem como da reputação da empresa dentro de seu segmento de mercado. Como a organização tem se posicionado no sentido de utilizar este recurso para auxiliar no controle e análise de desempenho de sua estratégia?
5. Com relação aos recursos intangíveis da empresa (conhecimentos, habilidades e experiências de seus colaboradores), nos últimos anos, como pode ser avaliada a utilização desses recursos para o controle e análise de desempenho de sua estratégia organizacional?

F. Conhecimentos necessários para todo o processo

1. Quais conhecimentos se tornaram necessariamente fundamentais para todo o processo de elaboração, implementação e controle das estratégias organizacionais e, conseqüentemente, permaneceram na empresa?

2º. Eixo de Pesquisa – Gestão do Conhecimento no Processo Estratégico

A. Práticas de gestão do conhecimento

1. Com relação à educação corporativa, a empresa possui faculdade própria ou algum convenio com alguma instituição de ensino superior e, nos últimos anos, como pode ser avaliada a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias organizacionais?
2. Os portais corporativos de conhecimento são considerados atualmente uma importante ferramenta de trabalho sendo apontados como uma solução adequada para facilitar o fluxo de informações e conhecimentos, portanto a empresa possui esta ferramenta de trabalho e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliado a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias organizacionais?
3. Com relação à memória organizacional, a empresa tem conseguido manter o fluxo de informações e conhecimentos, retendo-os de forma adequada e, nos últimos anos, como pode ser avaliada a construção, manutenção e reutilização dessa prática de gestão para o desenvolvimento das novas estratégias organizacionais?
4. Grande parte do conhecimento encontra-se disperso em arquivos individuais ou até mesmo na mente dos colaboradores. Portanto, com relação ao mapeamento do conhecimento, a empresa tem conseguido localizar estes conhecimentos dentro da organização, gerando uma lista que mostre onde possa ser encontrado e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliada a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias organizacionais?
5. Com relação à E-business, a empresa possui essa ferramenta tecnológica para realizar o comércio de seus produtos de forma eletrônica e, nos últimos anos, como pode ser avaliada a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias organizacionais?
6. Com relação à Benchmarking (melhores práticas), a empresa tem monitorado e aperfeiçoado as práticas adotadas pelo mercado no qual está inserida buscando uma melhoria de seus processos de produção e, como pode ser avaliada a aplicação dessa prática de gestão para o desenvolvimento dos processos estratégicos da organização?
7. As Comunidades de prática normalmente são grupos informais de pessoas que se formam espontaneamente e contribuem para a socialização e externalização do conhecimento. A empresa tem incentivado a formação interna destes grupos e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliada a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias organizacionais?
8. A nova visão de gestão de recursos humanos entende que devido às pressões ambientais, as empresas devem incentivar em seus colaboradores a busca por um desenvolvimento continuado, voltados para a criatividade, inovação e aprendizado organizacional. Portanto, com relação à Gestão de pessoas, a empresa possui um local dentro da própria empresa propício para a socialização do conhecimento entre seus colaboradores e, se a empresa disponibiliza este ambiente, como pode ser avaliada a utilização dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias organizacionais?

9. A socialização através do diálogo formal e das conversas informais tem sido considerada uma das atividades humanas essenciais para a geração de novos conhecimentos. Por isso, com relação à Gestão de conversas, a empresa tem incentivado a realização de eventos técnicos e confraternizações informais para desenvolver o processo de socialização entre seus colaboradores e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliada a utilização dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias organizacionais?

10. A tecnologia de informação (TI) tem possibilitado nos últimos anos às empresas uma maior velocidade de resposta às mudanças impostas pelo ambiente, uma maior flexibilidade para suas operações bem como o surgimento de novas oportunidades de negócios. Portanto, com relação à Gestão da informação, a empresa tem utilizado esta importante ferramenta tecnológica e como pode ser avaliada a utilização dessa prática de gestão para o aperfeiçoamento das estratégias organizacionais?

ANEXO 2B

ROTEIRO DE ENTREVISTA – Nível Tático e Operacional

ROTEIRO DE ENTREVISTA - SETORIAL

A. Perfil do Respondente

A.1. *Nível de escolaridade:* _____.

A.2. *Tempo de trabalho na empresa:* _____ anos.

A.3. *Idade:* _____ anos.

A.4. *Sexo:* () masculino () feminino.

A.5. *Função :* _____.

1º. Eixo de Pesquisa – Processo Estratégico e Conhecimento

A. Elaboração da Estratégia Setorial

1. As empresas possuem diferentes recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades cujo conjunto pode ser uma importante ferramenta estratégica para gerar uma vantagem competitiva superior. Como o setor tem se posicionado no sentido de identificar estes recursos para auxiliar no desenvolvimento das suas estratégias setoriais?
2. Com relação aos recursos tangíveis do setor (prédios, plantas, equipamentos, empregados, posição geográfica, patentes, etc.), nos últimos anos, como pode ser avaliada a evolução desses recursos para a elaboração de suas estratégias setoriais?
3. Os recursos culturais e a disseminação de valores são recursos intangíveis cujos valores e crenças levam a determinados comportamentos considerados importantes para a resolução de incidentes críticos para o setor. Como o setor tem se posicionado no sentido de identificar estes recursos para auxiliar na elaboração de suas estratégias setoriais?
4. Com relação aos recursos intangíveis do setor (conhecimentos, habilidades e experiências de seus colaboradores), nos últimos anos, como pode ser avaliada a evolução desses recursos para a elaboração de suas estratégias setoriais?

B. Conhecimentos necessários na fase de elaboração da estratégia

1. Quais conhecimentos foram criados e se tornaram necessariamente fundamentais para a fase de elaboração das estratégias setoriais?
2. Como estes conhecimentos foram realmente utilizados na fase de elaboração das estratégias setoriais?
3. Quais destes conhecimentos foram institucionalizados, isto é, realmente foram absorvidos pelo setor na fase de elaboração das estratégias setoriais?

C. Implementação do Processo Estratégico

1. As empresas possuem diferentes recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades cujo conjunto pode ser uma importante ferramenta estratégica para gerar uma vantagem competitiva superior. Como o setor tem se posicionado no sentido de utilizar estes recursos para auxiliar na implementação das estratégias setoriais?

2. Com relação aos recursos tangíveis de setor (prédios, plantas, equipamentos, empregados, posição geográfica, patentes, etc.), nos últimos anos, como pode ser avaliada a utilização desses recursos para a implementação de suas estratégias setoriais?
3. Os recursos culturais e a disseminação de valores são recursos intangíveis cujos valores e crenças levam a determinados comportamentos considerados importantes para a resolução de incidentes críticos para o setor. Como o setor tem se posicionado no sentido de utilizar estes recursos para auxiliar na implementação de suas estratégias setoriais?
4. Com relação aos recursos intangíveis de setor (conhecimentos, habilidades e experiências de seus colaboradores), nos últimos anos, como pode ser avaliada a utilização desses recursos para a implementação de suas estratégias setoriais?

D. Conhecimentos necessários na fase de implementação do Processo Estratégico

1. Quais conhecimentos foram criados e se tornaram necessariamente fundamentais na fase de implementação das estratégias setoriais?
2. Como estes conhecimentos foram realmente utilizados na fase de implementação das estratégias setoriais?
3. Quais destes conhecimentos foram institucionalizados, isto é, realmente foram absorvidos pelo setor na fase de implementação das estratégias setoriais?

E. Controle do Processo Estratégico

1. As empresas possuem diferentes recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades cujo conjunto pode ser uma importante ferramenta estratégica para gerar uma vantagem competitiva superior. Como o setor tem se posicionado no sentido de utilizar estes recursos para auxiliar no controle e análise de desempenho das estratégias setoriais?
2. Com relação aos recursos tangíveis do setor (prédios, plantas, equipamentos, empregados, posição geográfica, patentes, etc.), nos últimos anos, como pode ser avaliada a utilização desses recursos para o controle e análise de desempenho de suas estratégias setoriais?
3. Os recursos culturais e a disseminação de valores são recursos intangíveis cujos valores e crenças levam a determinados comportamentos considerados importantes para a resolução de incidentes críticos para o setor. Como o setor tem se posicionado no sentido de utilizar estes recursos para auxiliar no controle e análise de desempenho de suas estratégias?
4. Com relação aos recursos intangíveis do setor (conhecimentos, habilidades e experiências de seus colaboradores), nos últimos anos, como pode ser avaliada a utilização desses recursos para o controle e análise de desempenho de suas estratégias setoriais?

F. Conhecimentos necessários para todo o processo

1. Quais conhecimentos se tornaram necessariamente fundamentais para todo o processo de elaboração, implementação e controle das estratégias setoriais e, conseqüentemente, permaneceram do setor?

2º. Eixo de Pesquisa – Gestão do Conhecimento no Processo Estratégico

A. Práticas de gestão do conhecimento

1. Com relação à educação corporativa, a empresa possui faculdade própria ou algum convenio com alguma instituição de ensino superior e, nos últimos anos, como pode ser avaliada a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias setoriais?
2. Os portais corporativos de conhecimento são considerados atualmente uma importante ferramenta de trabalho sendo apontados como uma solução adequada para facilitar o fluxo de informações e conhecimentos, portanto a empresa possui esta ferramenta de trabalho e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliado a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias setoriais?
3. Com relação à memória organizacional, a empresa tem conseguido manter o fluxo de informações e conhecimentos, retendo-os de forma adequada e, nos últimos anos, como pode ser avaliada a construção, manutenção e reutilização dessa prática de gestão para o desenvolvimento das novas estratégias setoriais?
4. Grande parte do conhecimento encontra-se disperso em arquivos individuais ou até mesmo na mente dos colaboradores. Portanto, com relação ao mapeamento do conhecimento, o setor tem conseguido localizar estes conhecimentos, gerando uma lista que mostre onde possa ser encontrado e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliada a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias setoriais?
5. Com relação à E-business, a empresa possui essa ferramenta tecnológica?
6. Com relação à Benchmarking (melhores práticas), o setor tem monitorado e aperfeiçoado as práticas adotadas pelo mercado no qual está inserida buscando uma melhoria de seus processos de produção e, como pode ser avaliada a aplicação dessa prática de gestão para o desenvolvimento dos processos estratégicos do setor?
7. As Comunidades de prática normalmente são grupos informais de pessoas que se formam espontaneamente e contribuem para a socialização e externalização do conhecimento. O setor tem incentivado a formação interna destes grupos e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliada a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias setoriais?
8. A nova visão de gestão de recursos humanos entende que devido às pressões ambientais, as empresas devem incentivar em seus colaboradores a busca por um desenvolvimento continuado, voltados para a criatividade, inovação e aprendizado organizacional. Portanto, com relação à Gestão de pessoas, o setor possui um local dentro local de trabalho propício para a socialização do conhecimento entre seus colaboradores e, se o setor disponibiliza este ambiente, como pode ser avaliada a utilização dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias setoriais?
9. A socialização através do diálogo formal e das conversas informais tem sido considerada uma das atividades humanas essenciais para a geração de novos conhecimentos. Por isso, com relação à Gestão de conversas, o setor tem incentivado a realização de eventos técnicos e confraternizações informais para desenvolver o processo de socialização entre seus colaboradores e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliada a utilização dessa prática de gestão para o desenvolvimento das estratégias setoriais?
10. A tecnologia de informação (TI) tem possibilitado nos últimos anos às empresas uma maior velocidade de resposta às mudanças impostas pelo ambiente, uma maior flexibilidade para

suas operações bem como o surgimento de novas oportunidades de negócios. Portanto, com relação à Gestão da informação, o setor tem utilizado esta importante ferramenta tecnológica e como pode ser avaliada a utilização dessa prática de gestão para o aperfeiçoamento das estratégias setoriais?

ANEXO 3

LISTAS DOS DOCUMENTOS SOBRE A EMPRESA FRIMESA CONSULTADOS
SEUS COMPONENTE ESTRATÉGICOS e AVALIAÇÃO DE QUALIDADE

FONTES SECUNDÁRIAS: CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ALIMENTÍCIO E DA EMPRESA FRIMESA

FONTES SECUNDÁRIAS COLETADAS EM ARTIGOS, REVISTAS E JORNAIS PARA ANÁLISE DO CONTEXTO AMBIENTAL DO SETOR DE ALIMENTOS BEM COMO DA EMPRESA FRIMESA.

1. Relatório Anual da Frimesa – 2009;
2. Revista Frimesa – Ano VII – nº 44 – setembro/outubro de 2010;
3. Revista Frimesa – Ano VII – nº 45 – novembro/dezembro de 2010;
4. Manager Online - http://www.manager.com.br/reportagem/reportagem.php?id_reportagem=589;
5. Brasil Escola on-line - <http://www.brasilecola.com/historiab>;
6. Associação Comercial e Industrial de Medianeira - www.acime@arnet.com.br;
7. Jornal Mensageiro - <http://www.jornalmensageiro.com/materia.php?id=4021>;
8. Endereço Eletrônico da Ninfa - <http://www.ninfa.com.br>;
9. Gazeta do Povo - <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=756198>;
10. Endereço Eletrônico da Frimesa - <http://www.frimesa.com.br/br>;
11. Revista Exame - <http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores>;
12. Jornal Folha.com - <http://www1.folha.uol.com.br/foha/cotidiano/ult95u338822.shtml>;
13. Congresso de Laticínios - http://www.cnlepamig.com.br/concurso_nacional.asp;
14. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES - <http://www.ipardes.gov.br>;
15. Anuário da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos – ABIA - 2010.



Componentes Estratégicos

É nossa

Missão

Conquistar o consumidor oferecendo soluções em alimentação.

Para isso, nos guiamos pelos seguintes

Princípios

- Encantar o **cliente**, razão da nossa existência.
- Respeitar e conservar o **meio ambiente**, praticando ações preventivas.
- Agir com **honestidade** nas relações com nossos públicos.
- Ter **comprometimento** com os resultados.
- Usar a **criatividade** para ampliar as soluções.

Para alcançarmos nossa

Visão de Futuro

Ser referência nacional em qualidade de alimentos lácteos e carne suína, proporcionando rentabilidade, satisfazendo as expectativas dos públicos, com responsabilidade sócio-ambiental, até 2012.

Orientados pela seguinte

Política da Qualidade

A Frimesa assume o compromisso de criar as condições necessárias à produção, comercialização e entrega de produtos alimentícios que sejam seguros e de qualidade, conservando o meio ambiente e cumprindo efetivamente todos os pontos constantes no Manual da Qualidade, através do envolvimento de todos os seus colaboradores, acompanhamento do cumprimento de seus objetivos e melhorando continuamente o seu desempenho.

Medianeira/PR, 01 de janeiro de 2008.

Elias José Zydek
DIRETOR EXECUTIVO

Valter Vanzella
DIRETOR PRESIDENTE

	AVALIAÇÃO 5S/BPF	RQ 0738-01	
	SEÇÃO:	ISO	PG
		8.5	1/1

AVALIADORES: _____ DATA: _____

CRITÉRIOS	1S	2S	3S	4S	5S
1. O plano de ação do mês anterior foi cumprido					
2. Todos os colaboradores receberam treinamento em BPF e 5S					
3. Os exames médicos admissionais e periódicos estão em dia					
4. Não há objetos desnecessários na seção (máq., calculadora, revistas, livros, mesas)					
5. Os colaboradores usam uniforme diariamente					
6. O ato de fumar ocorre somente fora das dependências da empresa					
7. Os objetos pessoais estão somente em local identificado e organizado					
8. Os equipamentos estão identificados e em bom estado (tomadas, armários, gavetas, etc.)					
9. Há estabelecimento do período de arquivamento dos documentos					
10. O teto é claro, isento de vazamento e goteiras, limpo e sem refúgios para pragas					
11. As paredes são claras, limpas, sem buracos, azulejos onde necessário					
12. Ambiente está sem poeira ou teias de aranha					
13. A iluminação é suficiente, adequada e sem lâmpadas queimadas e luzes acesas sem necessidade					
14. Bebedouro ou café está bem localizado, funciona bem e não há acúmulo de copos usados					
15. Lixeiras seletivas e são usadas adequadamente (separação de papel plástico...)					
16. Prioriza se utilização de modo econômico em impressoras?					
17. Procura se utilizar folhas rascunho em documentos não oficiais.					
18. Ao ligar ar condicionado, são fechadas portas e janelas para evitar troca de calor					
19. Os colaboradores não jogam papel ou outros materiais no chão					
20. Os colaboradores não se ausentam do local de trabalho sem avisar (telefonista)					
21. A fiação elétrica permite limpeza, é isolada e não está soltas ou em excesso					
22. Banheiros são bem localizados, providos de sabão, papel, sanitizante, toalha e lixeiro					
23. Os banheiros estão limpos e usados corretamente					
24. Não há acúmulo de trabalho sobre as mesas					
25. As reuniões são realizadas no horário estabelecido (início e fim com pauta)					
26. Não há evidência de insetos, roedores, pássaros e outros animais					
27. Murais e outras informações são atualizadas e organizadas					
28. As áreas de circulação estão livres e o leiaute é funcional					
29. As atividades críticas estão padronizadas, descritos em PO e cadastradas no sistema.					
30. A área de arquivo morto está organizado, identificado e limpo					
MÉDIAS PARCIAIS (= número de X ÷ Total Possível × 10)					
MÉDIA FINAL					

PLANO DE AÇÃO

O QUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?

OBS: O item que não se aplica a seção identificar com NA, com base no Manual de BPF e os 5S.

Impressão: www.frimesa.com.br/SGO/ RQ setor 0738.

Revisão nº 07	Revisão em 06/03/07
---------------	---------------------

ANEXO 4

RELATÓRIO ACIME 2009



Premio Top em Excelência 2009 Relatório Estatístico Final UDC – ACIME



Este relatório tem por objetivo apresentar os resultados das regressões estatísticas do Top em Excelência 2009. É importante destacar que a parte de controle estatístico contou com três etapas: a) elaboração de arquivos computacionais (para cada uma das questões constantes no questionário da pesquisa de campo); b) o treinamento dos digitadores para uso do programa estatístico utilizado; e c) as regressões estatísticas propriamente ditas.

Os dados obtidos foram analisados estatisticamente utilizando-se o programa *Athenas*, cujo uso se restringe ao da pesquisa TOP em Excelência 2009.

Os arquivos (de cada uma das questões) programados no *Athenas* foram distribuídos entre os digitadores. Na seqüência, os digitadores foram treinados para utilizar o *Athenas*. Finalmente, após a digitação, os mesmos foram analisados estatisticamente.

Como será observado na seqüência deste, para cada uma das questões de escolha dos melhores (em cada setor) será apresentada: a pergunta realizada; b) a relação dos três melhores citados (com seus respectivos percentuais); c) o gráfico de barras com os percentuais de lembrança do público de todos os citados na pesquisa; d) os valores percentuais de respostas “sim” (da análise multidimensional) das “mais citadas” relacionadas aos respectivos motivos (razões apontadas pelo público e constante no questionário da pesquisa de rua).

A presente apresentação dos resultados irá seguir a seqüência constante no questionário utilizado para a pesquisa de campo (inclusive, contando com todas as suas vicissitudes).

A divisão da amostra entre o centro, bairros e zona rural para Top em Excelência 2009 foi a seguinte:

Bairro Localidade	Nº de Habitantes (IBGE 2006)	% da População	Amostra	% do Total da Amostra
Belo Horizonte	3.617	8,9%	95	8,9%
Centro	4.230	10,4%	160	10,4%
Cidade Alta	3.856	9,5%	135	9,5%
Condá	2.890	7,1%	101	7,1%
Frimesa	756	1,8%	30	1,8%
Independência	3.370	8,3%	118	8,3%
Ipê	3.247	8,0%	114	8,0%
Itaipu	3.417	8,4%	85	8,4%
Jardim Irene	2.449	6,54%	87	6,54%
Nazaré	4.235	10,4%	151	10,4%
Panorâmico	648	1,6%	22	1,6%
São Cristóvão	2.684	6,6%	95	6,6%
Área Industrial	60	0,14%	2	0,14%
Maralúcia	130	0,32%	7	0,32%
Pesquisa em Empresas	1.085	19,4%		19,4%
Total Área Urbana	35.589	88%	1.202	88%
Total Área Rural	4.851	12%		12%
Total da População	40.440	100%		100%

Tabela – Tamanho da Amostra por Bairros, Zona Urbana e Zona Rural.

139 – MARCA MAIS LEMBRADA

EMPRESA	%
FRIMESA	55,28%
Cooperativa Agroindustrial LAR	20,65%
Ninfa	11,20%
UTFPr	4,17%
CGS	1,30%
TOTAL	92,60%

