

# PERSPECTIVA DE RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO ESTRATÉGICO E O FLUXO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

## *PERSPECTIVE OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STRATEGIC PROCESS AND ORGANIZATIONAL FLOW OF KNOWLEDGE*

Damião Enéias de Melo dos **SANTOS**<sup>1</sup>; Adriana Roseli Wunsch **TAKAHASHI**<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> Faculdade Educacional de Medianeira – FCEMED – Medianeira – PR

[damiaostos@yahoo.com.br](mailto:damiaostos@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Paraná – UFPR – Curitiba – PR

[adrianarwt@terra.com.br](mailto:adrianarwt@terra.com.br)

### RESUMO

A Gestão do Conhecimento (GC) passou a ter um papel fundamental dentro das empresas nos últimos anos, em especial para os processos estratégicos organizacionais. Assim, este trabalho buscou analisar a relação entre o processo estratégico e a GC em uma organização do Setor Alimentício localizado em um relevante cluster da Indústria de Alimentos da Região Sul do Brasil; a saber, a Empresa Frimesa. Para isso, identificaram-se as etapas do processo estratégico da Linha de Laticínios desta organização, a partir de determinados eventos; investigou-se o fluxo do conhecimento e sua aplicação nas etapas identificadas do processo estratégico; e, por fim, verificou-se esta relação configurou um modelo de GC por meio das práticas de promoção e compartilhamento do conhecimento. Os resultados apontam para a existência de uma relação entre o processo estratégico e fluxo do conhecimento, onde a GC figura como suporte para esta relação, sugerindo a existência de uma Gestão Estratégica do Conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Processo estratégico; fluxo do conhecimento e gestão do conhecimento.

### ABSTRACT

Knowledge management (KM) has had a fundamental role within companies in recent years, particularly for strategic organizational processes. Therefore, this study aimed at to analyze the relation between the KM and the strategic process in an organization of the Food Sector located in a cluster of relevant Food Industry in Southern Brazil, called Frimesa Company. For that, it was recognized the stages of strategic Dairy Line of the organization from certain events. We investigated the flow of knowledge and its use in the steps identified in the strategic process, and, finally, it was verified if this relation set a KM model through the promotion practices and knowledge sharing. The results indicate the existence of a relationship between the strategic process and flow of knowledge, where GC stands as support for this relation, suggesting the existence of a Strategic Management of Knowledge.

**KEYWORDS:** Strategy process; knowledge flow and knowledge management.

## INTRODUÇÃO

De acordo com Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2009) uma nova visão abrange a administração estratégica, que busca explicar de que maneira empresas conquistam o que alguns pesquisadores chamam de vantagem competitiva sustentável (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.

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).

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). Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) constataram que existem várias forças que conduzem o processo de estratégia, destacando dentre estas forças o conhecimento humano.

Mintzberg *et al.* (2006) entendem também que o conhecimento adquirido pela experiência norteia o que os estrategistas sabem, o que por sua vez norteia

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 contexto, todas as estratégias do mundo real precisam misturar as duas formas, isto é, tentar controlar sem interromper o processo de aprendizado organizacional.

Este artigo é baseado em um estudo de caso que analisa as relações entre o processo estratégico organizacional e a GC por meio da investigação da interface entre as etapas do processo e o fluxo do conhecimento sob uma perspectiva qualitativa.

Visa avançar no conhecimento ao apresentar um modelo que possibilite a realização de novos estudos teórico-empíricos com tais categorias, que possam sustentar o pressuposto assumido.

Para atender os objetivos propostos, o artigo está organizado da seguinte forma: a revisão de literatura teve como foco a Estratégia Organizacional e o Conhecimento Organizacional, com especial atenção para a interface entre as etapas do processo estratégico e o fluxo do conhecimento.

Em seguida, é apresentada a metodologia empregada neste estudo, bem como os resultados alcançados. Finalmente, são descritas as considerações finais.

## 2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Mintzberg (2004), Mintzberg *et al.* (2006), Lobato, Moyses, Torres e Rodrigues (2009), 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.

Entendem que a atual natureza complexa e imprevisível dos novos cenários organizacionais, muitas vezes associada à falta de base 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.

Para aprender continuamente a empresa necessita de um senso de propósito estratégico, voltado para a aquisição de novos conhecimentos.

Para Whittington (2006) as abordagens estratégicas existentes se diferenciam em duas dimensões: Resultados estratégicos e os Processos pelos quais ela é levada a termo.

Em suma, o autor entende que as duas dimensões refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais para o estudo da estratégia: para que serve a estratégia (conteúdo); e como ela é desenvolvida (processo).

Este artigo explora o eixo dos processos estratégicos, isto é, tenta entender “como” a estratégia é desenvolvida dentro de abordagens deliberadas e emergentes e sua relação com a GC.

Estudos com base em recursos organizacionais (Mills, Platts, Bourne & Richards, 2002) ou dentro de uma visão baseada em recursos (VBR) da empresa (Barney & Hesterly, 2007) apontam para 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.

Várias tipologias de recursos foram apresentadas na literatura, a fim de viabilizar os estudos de processos estratégicos com base na VBR. A teoria da VBR pode ser relevante ao oferecer uma classificação que viabiliza a operacionalização da investigação das mudanças nos recursos, em geral, e no fluxo do conhecimento, de maneira específica.

## 3. PROCESSO ESTRATÉGICO

A maioria dos estudos que versam sobre processo (Van De Ven, 1992; Certo & Peter, 1993;

Pettigrew, 1997) buscam maneiras de descrever, analisar e/ou explicar “como”, “o que”, e “porque” ocorre 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.

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 ambiente dinâmico.

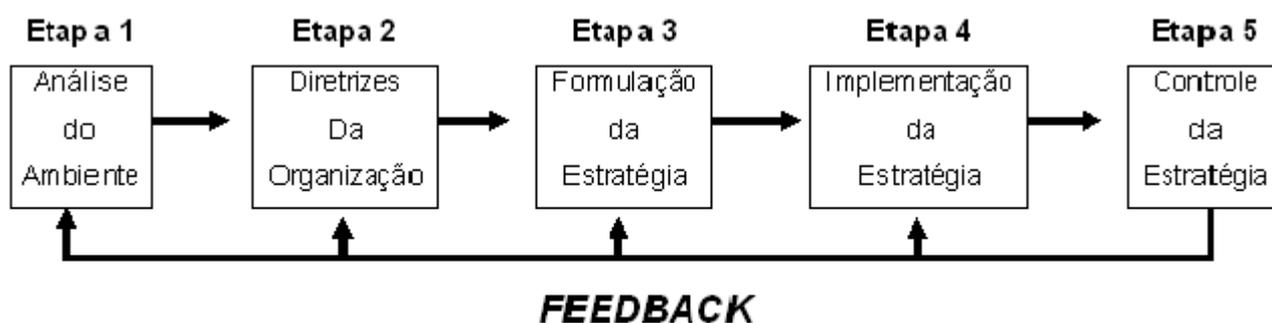
Para Certo e Peter (1993) todo processo estratégico deve ser desenvolvido com base em cinco etapas, descrito na Figura 1.

O processo inclui: (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. Na proposta deste artigo, além da etapa referente à análise do ambiente, serão enfatizadas três destas etapas do processo estratégico que são interligadas: formulação, implementação e controle.

Tendências atuais sobre estudos que envolvam processos estratégicos (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006; Langlely, 2007; Bulgacov, Baraniuk, Prohman, & Souza, 2007), defendem 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, pró-atividade e foco participativo, incentivo à criatividade, dar ênfase em alianças e parcerias, responsabilidade social, aprendizagem



**Figura 1** – Principais Etapas do Processo de Administração Estratégica.

Fonte: Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.

contínua e, entender estratégia como prática.

Estratégia organizacional passa a ser vista como um processo contínuo, envolvendo raciocínio complexo e implementação através de projetos. 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.

Uma abordagem contextualista do processo estratégico, tal como apresentada, envolve em seu percurso a apropriação de conhecimentos, que possuem um papel relevante neste processo, uma vez que as organizações são aqui entendidas como imbuídas de uma gama de conhecimentos de diversos tipos (Pettigrew, 1997).

O conhecimento e seu fluxo integrativo possuem um papel fundamental neste processo, e requerem um aprofundamento de seu estudo.

#### 4 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo do conhecimento organizacional para diversos pesquisadores (Davies & Botkin, 1994; Sianes, 2006; Takahashi, 2007; Angeloni, 2008; Spender, 2008; Nonaka & Takeuchi, 2008; Rodrigues, 2008; Carbone *et al.* 2009), entendem o conhecimento como o combustível fundamental para o crescimento e o desenvolvimento organizacional, tratando-o mais amplamente como uma faceta dos processos organizacionais que são dirigidos e

energizados pelo *insight* e pela liderança do estrategista.

Para Sanchez *and* Heene (1997), o conhecimento organizacional pode ser entendido como um conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por pessoas inseridas em um determinado grupo.

Para Sianes (2006), conhecimento pode ser entendido como as informações agregada de valor; a construção deste conhecimento se dá na interação com o meio social (Becker, 2001).

Fleury e Oliveira (2008), entendem que as organizações brasileiras 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 como parte do conteúdo da organização. A busca de esforços para reter e utilizar o conhecimento em organizações envolve processos de gestão, mais especificamente de GC.

#### 4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC encontra-se atualmente no centro de determinados estudos de gestão estratégica nas organizações, cujo ambiente encontra-se em constante mutação (Eisenhardt & Santos, 2002; Lyles, 2008; Oliveira, 2008; Ichijo, 2008; Terra, 2008). Tais mudanças estão ocorrendo no ambiente externo, em múltiplas dimensões e em ritmo acelerado, exigindo mudanças contínuas e rápidas na organização. Fleury e Oliveira (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. Logo, trabalhos sobre Gestão Estratégica do Conhecimento evidenciam a importância da GC para a os processos estratégicos organizacionais.

Para Carbone *et al.* (2009), a gestão de bens intangíveis dentro das organizações, como a GC, tem despertado um forte interesse de estudos nos meios acadêmicos e empresariais (Gantman, 2010). 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 estratégicos (Falcão & Bresciani, 1999).

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. Portanto, ao se

assumir o pressuposto da existência de relações entre processo estratégico e GC, cabe então investigar como se dão estas relações no contexto organizacional.

#### 4.2 PROCESSO ESTRATÉGICO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Fleury e Oliveira (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 ou externos às empresas. Isso implica em 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.

Um modelo desenvolvido por Patriotta (2003), denominado ciclo de conhecimentos, está baseado nos processos de criação, utilização e institucionalização do conhecimento, o qual leva à produção de resultados do conhecimento. Nesse modelo, os principais conteúdos do conhecimento foram identificados como sendo: projetos, rotinas e senso comum.

A Figura 2 demonstra a tipificação dos principais padrões de conhecimento que emergiram nos três casos, auxiliando na visualização e compreensão do modelo desenvolvido pelo autor.

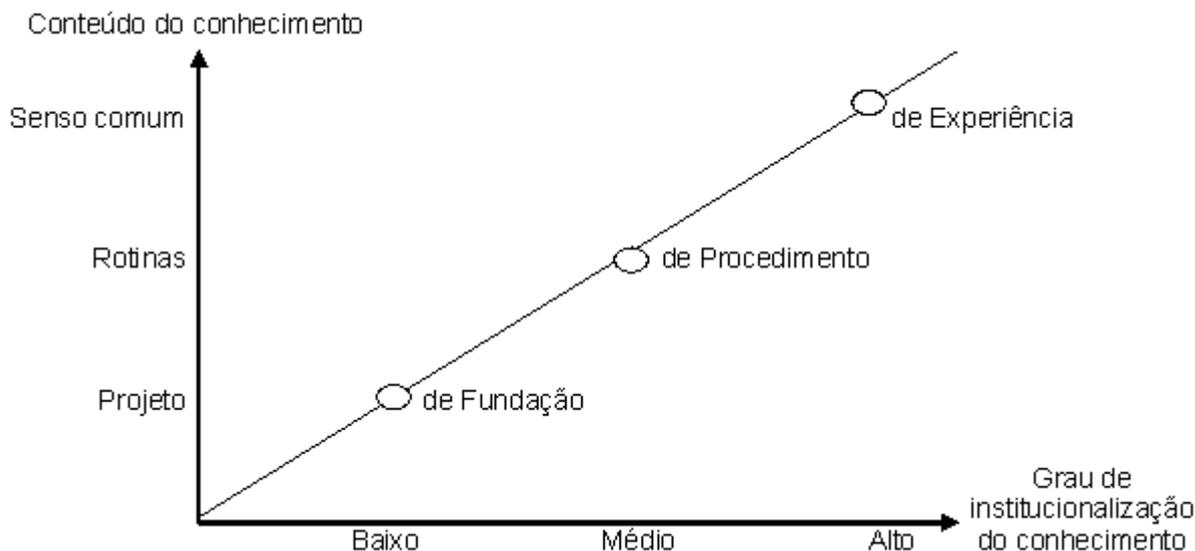


Figura 2 – Um Sistema Classificador de Conhecimento em Organizações

Fonte: Patriotta, G. (2003). *Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge*. United States: Oxford University Press, USA.

Este modelo de processo de articulação do conhecimento apresentado por Patriotta (2003), desenvolvido em um ciclo de três fases é relacionando, neste artigo, com os estudos de Certo e Peter (1993), sobre processo estratégico, desenvolvido com base em três etapas interligadas de criação, implementação e controle.

Portanto, com base em uma proposta de integração destes conceitos, busca-se desenvolver um modelo que permita pesquisar e compreender a importância da gestão estratégica do conhecimento.

#### 4.3 PROPOSTA DE MODELO INTEGRADO DE PROCESSO ESTRATÉGICO E GC

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) a partir de seus sistemas internos de produção e (b) a partir do contexto ambiental (externo).

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 das atividades, o que obriga a aquisição de novos conhecimentos e experiências, conduzindo a um ciclo constante de novos eventos.

O resultado, neste modelo, é 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 (Patriotta, 2003).

Metodologicamente, a desconstrução de um processo estratégico, retomando sua história a partir do(s) evento(s) que o impulsionaram, parece ser um rico caminho de compreensão do processo e do fluxo do conhecimento, de sua interação e da identificação da presença de uma GC. Uma vez evidenciadas as relações entre as categorias em análise, o próximo tópico aborda a metodologia utilizada.

#### 4.3 PROPOSTA DE MODELO INTEGRADO DE PROCESSO ESTRATÉGICO E GC

Com base na literatura consultada, buscou-se integrar as fases do processo estratégico (Certo & Peter, 1993), com o ciclo de conhecimento proposto por Patriotta (2003), de criação, utilização e institucionalização do conhecimento organizacional. O modelo proposto é apresentado na Figura 3.

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) a partir de seus sistemas internos de produção e (b) a partir do contexto ambiental (externo).

Por fim, Zarifian (2001), destaca que uma organização inserida em um universo de eventos, deve

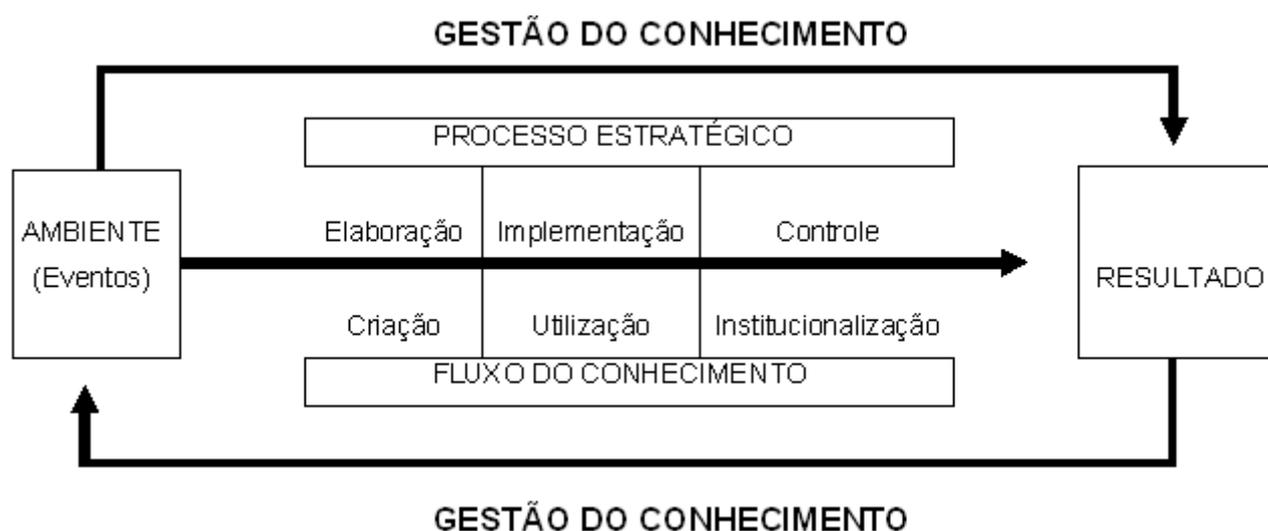


Figura 3 – Modelo Proposto de Relação do Processo Estratégico com GC.

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5 METODOLOGIA

Este trabalho caracterizou-se como descritivo, (Cooper & Schindler, 2003), buscando identificar e descrever a relação da GC com as estratégias organizacionais do setor de laticínios de uma empresa de alimentos de Medianeira – PR. A estratégia de pesquisa escolhida foi a de estudo de caso (Yin, 2005), e a abordagem adotada foi a qualitativa (Creswell, 2007).

A presente pesquisa 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). O nível de análise é organizacional e a unidade de observação é individual, composta pelos diretores e seus principais colaboradores da organização selecionada, a Frimesa.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, com intuito de se buscar as percepções e as experiências dos participantes. O roteiro de entrevista foi submetido a um pré-teste na organização Ninfa, também do setor alimentício de Medianeira, cujos resultados sustentaram a reorganização do roteiro. A Frimesa foi escolhida,

dentre três existentes na região, pelo critério de acessibilidade. Foram entrevistados 12 dirigentes e funcionários do setor de laticínios da empresa durante o período de dezembro de 2010 a janeiro de 2011, as quais foram gravadas, transcritas e codificadas. Utilizou-se também de pesquisa documental e observação não-participante.

Estes dados foram submetidos à triangulação a fim de assegurar a validade dos mesmos. Dados secundários foram utilizados também, como por exemplo, o relatório final da Organização do TOP Excelência – Associação Comercial e Industrial de Medianeira (ACIME) do ano de 2009. Com relação à análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo temática, descritas por Bardin (1979).

### 5.1 ANÁLISE DOS DADOS

A percepção dos eventos internos e externos da Frimesa (Zarifian, 2001); pesquisas sobre a concorrência e competitividade do setor (Porter, 2009); 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 que, anteriormente estava voltado para “produzir um milhão de litros de leite” e passou 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.

A busca por uma reestruturação industrial, 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 (2000); o qual sinalizou para a indústria de alimentos brasileira a necessidade de uma readequação em busca de novos padrões de produtividade, qualidade e modernização tecnológica compatíveis com a nova conjuntura que estava se desenhando neste mercado.

### 5.1.1 Elaboração do processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa

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 estudo de todas as embalagens utilizadas pelo setor de laticínio com a marca Frimesa.

Com relação especificamente ao planejamento estratégico da Frimesa, foi contratada uma empresa de assessoria empresarial de Curitiba-PR.

Este redirecionamento estratégico da empresa Frimesa, alinhado com o planejamento estratégico e sua respectiva atualização e adaptação na implantação, encontram relação com os conceitos defendidos por Mintzberg (2004) em seus estudos sobre a Escola de Aprendizado como opções para o desenvolvimento de novos processos estratégicos.

Com uma visão integrativa, buscou-se internamente a capacitação dos profissionais que fariam a transformação dos novos processos estratégicos uma realidade; paralelamente, buscou-se no mercado externo profissionais com o conhecimento necessário para ocupar os cargos de supervisão e que com capacitação para contribuir com o desenvolvimento e implementação dos novos processos estratégicos almejados.

Os objetivos desta iniciativa seriam o de compartilhar conhecimentos adquiridos formalmente bem como experiências de práticas desenvolvidas em outras unidades industriais de laticínios que tenham trabalhado, visando uma integração com os demais colaboradores durante novo processo estratégico que estava sendo estabelecido pela empresa Frimesa.

Tais observações encontram afinidade com os estudos realizados por Nonaka e Takeuchi (2008), no que se refere à criação e disseminação do conhecimento dentro de um processo de construção 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 dos colaboradores do setor de laticínios de que a empresa Frimesa não teria mais uma estratégia de escala, isto é, que não mais seria produtora de commodities; gerou-se um 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 (Marechal Candido Rondon e Matelândia) deveriam ser estruturadas em termos de organização, organograma, responsabilidades e atribuições.

A finalidade era a de proporcionar a funcionalidade destas Unidades por meio do esclarecimento e compartilhamento de informações no sentido de se desenhar, por parte de seus supervisores, o perfil dos outros profissionais que deveriam ser contratados a partir daquele momento.

A política de recursos humanos predominante 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 política de valorização de recursos humanos possui como resultado prático a promoção para cargos de chefia dos profissionais que se destacam.

Portanto, ao se analisar a busca do conhecimento na fase de elaboração do processo estratégico, observou-se que esta 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 os gestores organizacionais reconhecem que dentro de suas próprias empresas existem recursos de grande potencial que são: conhecimento, *know-how* e *benchmarking* (melhores práticas); recursos estes que, para a empresa Frimesa, foram reconhecidos através de políticas de incentivo e valorização de seus colaboradores.

Em um segundo momento 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 para serem reconhecidas como de valor.

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)

**Nota.** Fonte: Adaptado de Patriotta, G. (2003). *Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge*. United States: Oxford University Press, USA.

Assim, com base nas práticas analisadas nesta etapa de elaboração e no conhecimento que as embasou, foram observados dois pontos de grande importância: a Fonte e o Resultado do conhecimento em seis dimensões (Patriotta, 2003). A Tabela 1 resume os avanços cronológicos observados, destacando as fontes de conhecimento associadas aos resultados de cada fase no setor de laticínios da Frimesa.

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 Candido Rondon, e com o recebimento dos maquinários adquiridos de uma Fábrica de Refrigerados de Curitiba para a Unidade

Industrial de Refrigerados de Matelândia, momento que o foco se voltou para a fase de implementação do processo estratégico.

### 5.1.2 Implementação do processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa

A implementação do processo estratégico no Setor de Laticínios da Frimesa 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.

Tão logo eles foram sendo entregues, os colaboradores começaram o treinamento de

identificação, funcionamento e solução de problemas destes equipamentos.

Os novos profissionais contratados para facilitar a implantação desta fase do processo estratégico passaram a orientar os procedimentos a serem realizados, bem como a catalogar as práticas a serem seguidas, que seriam normatizadas num posterior processo de registro das atividades que deveriam ser novamente utilizadas.

Esta busca por estabelecer padrões de procedimentos para melhores práticas encontra afinidade com os estudos realizados por Kardec, Arcuri e Cabral (2002), os quais definem as ações de *benchmarking* como um o processo de identificação, conhecimento e adaptação de práticas e processos excelentes de organizações, para ajudar a melhorar o desempenho.

Com relação aos demais componentes da cadeia produtiva houve também um grande envolvimento dos fornecedores na fase de implementação deste novo processo estratégico.

A Frimesa, logo no seu primeiro ano de atividade deste novo processo estratégico, conseguiu atingir todas as metas e objetivos previamente estabelecidos pelo planejamento estratégico.

Um dos principais fatores de sucesso no processo de implementação da nova estratégia da empresa 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.

Tal envolvimento gerou um ambiente propício para a criação de vários comitês, como o Comitê de Tecnologia da Informação e o Comitê para o Desenvolvimento de Novos Produtos, deixando a empresa mais dinâmica e interfuncional.

Durante a implantação do processo estratégico, foram estabelecidas as autoridades e responsabilidades dos colaboradores, sendo redefinidas as funções 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 e a Qualidade Total.

Este conjunto de mecanismos de gestão auxiliou na elaboração de manuais de produção os quais passaram a ser adotados como práticas. Outro fator considerado de grande importância no processo de implementação do processo estratégico para a Frimesa foi o uso da ferramenta: Planejar, Implantar, Controlar e Avaliar (PDCA).

### 5.1.3 Controle do processo estratégico do Setor de Laticínios da Frimesa

A alta administração, com base no planejamento estratégico da empresa, estabeleceu no ano de 2005 as diretrizes e objetivos, os quais mostraram o caminho para a realização das metas a serem atingidas. Para controlá-los, foram estabelecidos índices de controle e itens de verificação.

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.

Como foi apresentado na sessão anterior, um dos fatores considerados de grande importância no processo de implementação do processo estratégico para a Frimesa foi a administração da ferramenta PDCA que consiste em um mecanismo de controle, acionado sempre que algo de errado surgia, fazendo um rastreamento das causas e origens, buscando soluções de melhoria e aperfeiçoamento.

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

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

Outro mecanismo desenvolvido para o controle das atividades foi o atendimento Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), 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 desempenho, bem como pelos índices de verificação.

Tabela 2

**Evolução do Faturamento da Frimesa**

Setores	Evolução do Faturamento (R\$ - ANO)				
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Sector de laticínios</b>	265.956.50	254.964.90	285.296.25	295.304.41	311.250.03
	4	5	6	0	0
<b>Geral da Frimesa</b>	489.016.71	497.431.05	583.436.20	694.140.78	777.737.36
	9	9	8	6	7

Nota. Fonte: Frimesa Cooperativa Central (2010).

Os conhecimentos que se tornaram necessariamente fundamentais ao longo do processo estratégico organizacional que ocorreu na Frimesa, e que resultaram do processo de aprendizagem descrito nos estudos sobre aprendizagem organizacional de Takahashi (2007); nortearam e se solidificaram por meio do uso de ferramentas de gestão como o PDCA, o Planejamento Estratégico, e os Processos de Certificação ISO – 9001.

Ocorreu também uma amplitude da análise crítica de seu corpo diretivo, sendo considerado pela direção da empresa um passo evolutivo de grande importância que a Frimesa conquistou.

Observou-se uma interfuncionalidade entre as áreas dentro da empresa, onde alguém sempre é fornecedor de alguém que é consumidor dessa pessoa, e alguém é sempre consumidor de um produto que alguém forneceu. Estas relações demonstram que há uma preocupação constante com o cliente interno da organização, a fim de que todo o conjunto seja produzido com qualidade e valor agregado, se tornando uma cultura institucionalizada.

Foi possível perceber com esta pesquisa, 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.

Esta percepção da direção da Frimesa encontra relação com os estudos sobre 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 uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

A Tabela 3 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.

Tabela 3

**Relações entre o processo estratégico e o fluxo de conhecimento**

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

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

processo de evolução, e não somente de conversão.

Uma vez descrito o processo estratégico da empresa Frimesa, e suas relações com os diversos conhecimentos que foram criados, utilizados e institucionalizados na organização, se faz necessário compreender como este processo estratégico também

recebeu influência das práticas de GC durante o período em que foi implantado.

5.1.4 GC e relações com o processo estratégico

As relações entre o processo estratégico estudado e a GC foram analisadas durante a pesquisa

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

- Práticas de G.C.
- Educação Participativa;
  - Portal Corporativo Firmsa;
  - 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.

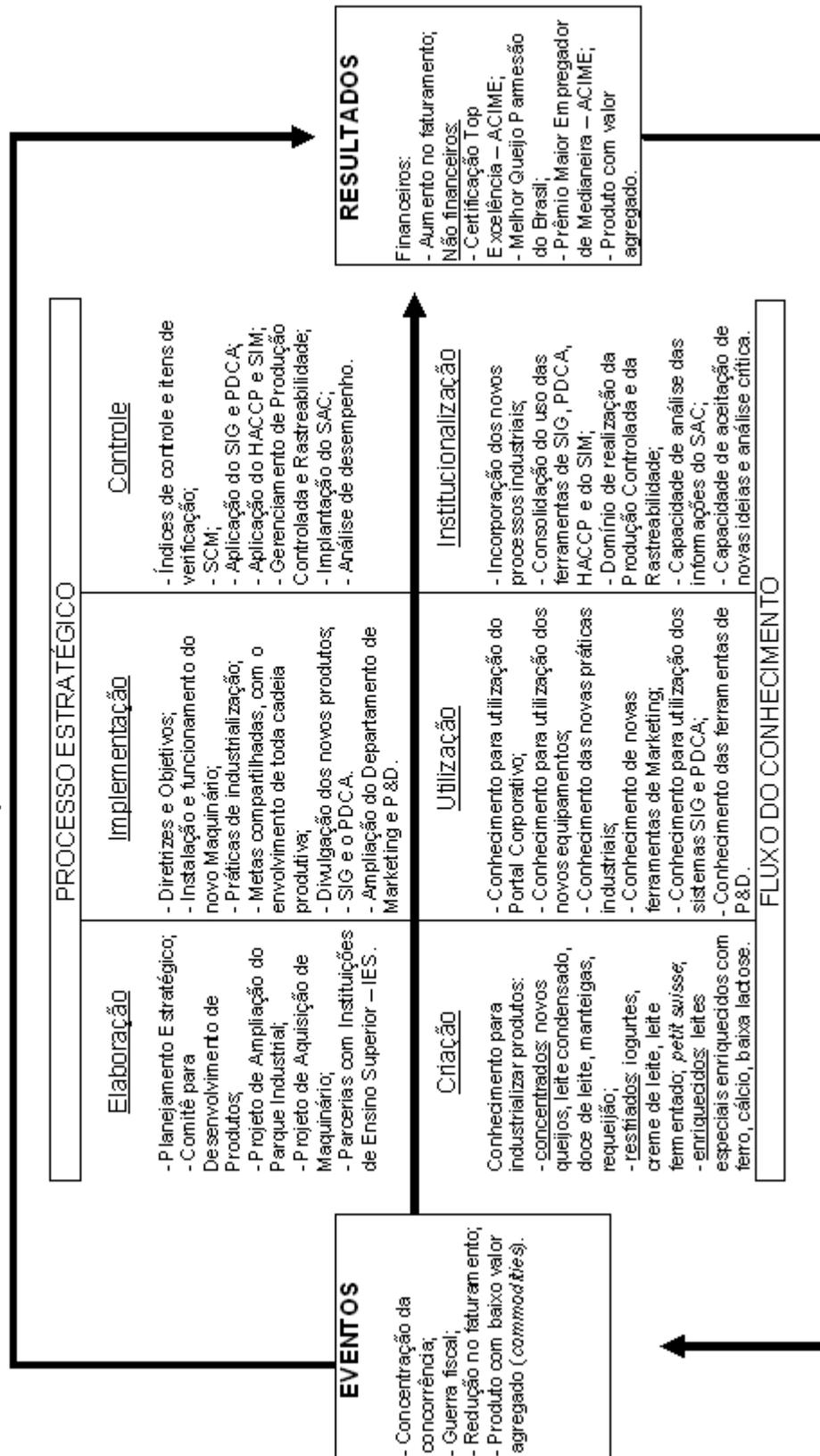


Figura 04 – Relações do Setor de Laticínios da Firmsa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

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).

A articulação deste ciclo gerou para o estrategista da empresa uma aprendizagem individual (Mintzberg *et al.*, 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 quando surge um novo evento que interfira no conteúdo estratégico da organização (Bulgacov, 2009).

As relações observadas entre processo estratégico e conhecimento confirmam quase em sua totalidade a relação pressuposta inicialmente.

O reconhecimento deste esforço de busca por um produto de qualidade com agregação de valor tanto para a Direção do Setor de Laticínios da Frimesa, como para seus principais colaboradores, revelou-se em aspectos tangíveis como a certificação do Queijo Parmesão Frimesa eleito como o melhor queijo do

Brasil no 37º Concurso Nacional de Produtos Lácteos realizado no 27º Congresso Nacional de Laticínios.

## CONCLUSÃO

A pesquisa demonstrou que existem lacunas a serem discutidas no que se refere às relações entre estratégia e conhecimento, entre o processo estratégico das organizações e a GC. Embora vários estudos tenham sido realizados, quer sejam quantitativos ou qualitativos, os diferentes contextos culturais e de setor dificultam comparações entre alguns resultados. Mesmo assim algumas contribuições puderam ser constatadas nesta pesquisa.

O modelo analisado demonstrou uma relação complexa, mas existente entre as categorias.

As evidências de que a GC permeia todas as relações confirmam a afirmação de que o conhecimento é o principal recurso das organizações, pois o impacto da gestão estratégica do conhecimento nos demais processos possibilitou entender que este recurso potencializa as atividades ligadas à geração de qualidade e valor agregado para as empresas.

A gestão estratégica do conhecimento pode ser entendida como o elemento que fornece a sustentação, por meio da interface entre as etapas do processo e o fluxo do conhecimento, entendendo-a como a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o

conhecimento estrategicamente relevante para a empresa.

É importante destacar também que os colaboradores, portadores do conhecimento, tiveram um tratamento diferenciado pela Alta Administração da Frimesa.

Os resultados alcançados permitem entender que a gestão estratégica do conhecimento contribui positivamente para o desenvolvimento do processo estratégico das organizações.

Isto ocorre devido aos efeitos diretos das práticas ligadas à GC que facilitam a captura, criação, organização, disseminação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, referentes aos aspectos de fluxo do conhecimento nas fases do novo processo estratégico elaborado, implementado e controlado pela empresa.

Entre as principais limitações desta pesquisa encontra-se a restrição dos resultados ao caso estudado e a subjetividade do pesquisador em abordagens qualitativas, minimizados pelo uso de técnicas de protocolo de pesquisa e de triangulação dos dados.

Contudo, destaca-se que esta pesquisa pode trazer contribuições relevantes ao desvelar a relação entre o processo estratégico, em etapas, e o fluxo do conhecimento, cujas práticas permitem avançar na análise da presença e da contribuição da GC em estratégia.

No que diz respeito a futuras pesquisas, sugere-se a condução de trabalhos que fortaleçam a relação entre estratégia, conhecimento, aprendizagem organizacional e GC.

Recomenda-se o aprofundamento da análise dos processos de criação, utilização e institucionalização do conhecimento, por meio de pesquisa teórico-empírica quantitativa, para a identificação das práticas de GC, enquanto enfoque estratégico.

## REFERÊNCIAS

- Angeloni, M. T. (Org.) (2008). *Organização do conhecimento*. São Paulo: Saraiva.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barney, J. B. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26 (1). 41-56.
- Barney, J. B. (2001b). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 643-650.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barreto, A. A. (2006). A condição da informação. In: C. Starec, E. Gomes & J. Bezerra (Orgs.) *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Becker, F. (2001). *Educação e construção do conhecimento*. Porto Alegre: Artmed.

- Bulgacov, S. (2009). Conteúdo e processo estratégico: proposição em direção a um modelo integrado. *XXXIII Encontro da ANPAD*, Recife, PE, Brasil.
- Bulgacov, S., Coser, C., Baraniuk, J., Prohman, J. I. P., & Souza, Q. R. (2007). *Administração estratégica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2009). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Davies, S., & Botkin, J. (1994). The coming of knowledge-based business. *Harvard Business Review*, Boston: USA. 165-170.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding it's hidden roots*. New York: Harper Collins.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Orgs.). *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Falcão, S. D., & Bresciani, E., Filho (1999). Gestão do conhecimento. *Revista da III Jornada de Produção Científica das Universidades Católicas do Centro-oeste*. Goiânia, GO, Brasil.
- Ferraresi, A. A., Santos, S. A., Frega, J. R., & Pereira, H. J. (2010). Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado, Inovatividade e Resultados Organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil. *XXXIV Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Fleury, M. T. L., & Oliveira, M. M., Jr. (Orgs.) (2008). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Frimesa Cooperativa Central. (2010). *Relatório Anual 2009*. Medianeira, PR: Autor.
- Gantman, E. R. (2010). Scholarly Management Knowledge in the Periphery: Argentina and Brazil in Comparative Perspective (1970 – 2005). *Brazilian Administration Review*, 7(2). 115 – 135. Curitiba, PR, Brasil.
- Grant, R. B. (1997). The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3). 450-454.
- Guarido, E. R., Filho (2000). *Influências contextuais e culturais sobre a aprendizagem organizacional: um estudo no setor alimentício do Paraná* (Dissertação Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In: P. Nyström & W. Starbuck (Orgs.). *Handbook of organization design*. Oxford: Oxford University, 3-27.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5). 673-720.
- Ichijo, K. (2008). Da administração a promoção do conhecimento. In: I. Nonaka & H. Takeuchi. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Kardec, A., Arcuri, R., & Cabral, N. (2002). *Gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic Organization*, 5. 271-282.
- Lyles, M. A. (2008). Aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento em joint ventures internacionais. In: M. T. L. Fleury & M. M. Oliveira Jr. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.

- Lobato, D. M., Moyses, J., Filho, Torres, M. C. S., & Rodrigues, M. R. A. (2009). *Estratégia de empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Neuman, W. L. (1999). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. 3. ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: identifications and transfer of best practices. *California Management Review*, 40(3).
- Oliveira, M. M., Jr. (2008). Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: M. T. L. Fleury & M. M. Oliveira Jr. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Patriotta, G. (2003). *Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge*. United States: Oxford University Press, USA.
- Pettigrew, A. M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4). 337-348.
- Porter, M. (2009). *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rodrigues, S. B. (2008). De fábricas a lojas de conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. In: M. T. L. Fleury & M. M. Oliveira Jr. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Sanchez, R., & Heene, A. A. (1997). Competence perspective on strategic learning and knowledge management. In: A. Heene & R. Sanchez. *Strategic learning and knowledge management*. Chichester: John Wiley. 3-15.
- Schlesinger, C. C. B., Reis, D. R., Silva, H. F. N., Carvalho, H. G., Sus, J. A. L., Ferrari, J. V., Skrobot, L. C., & Xavier, S. A. P. (2008). *Gestão do conhecimento na administração pública*. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP).
- Sianes, M. (2006). Compartilhar ou proteger conhecimento? Grande desafio no comportamento informacional das organizações. In: C. Starec, E. Gomes & J. Bezerra (Orgs.) *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Sminia, H. (2009). Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Review*, 11(1). 97-125.
- Spender, J. C. (2008). Gerenciando sistemas de conhecimento. In: M. T. L. Fleury & M. M. Oliveira Jr. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2008.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational: managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Takahashi, A. R. W. (2007). *Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Terra, J. C. C. (2008). Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: M. T. L. Fleury & M. M. Oliveira Jr. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Van De Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, 13. 169-188.

Vizeu, F., & Gonçalves, S. A. (2010). *Pensamento estratégico: origens, princípios e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Whittington, R. (2006). *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson Learning.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Artigo submetido em 30 de maio de 2012

Aceito em 10 de outubro de 2012