GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NAS MAIORES EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ

Marília Marinho de Andrade Oliveira [1]
Rua Visconde de Mauá, 1940- Aldeota
CEP: 60125-160 Fortaleza/CE Brasil
Telefone: +55 85 9994-5770
E-mail: mariliamarinho@secrel.com.br

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte [2]
Av. Washington Soares,1321
CEP: 60811-905 Foltaleza/CE Brasil
Tel.: (85) 477-3239 Fax:477-3065
E-mail: forte@unifor.br

[1] Faculdades Integradas do Ceará – FIC
CEP: 60125-160 Fortaleza/CE Brasil

[2] Universidade de Fortaleza – UNIFOR
Administração de Empresas
CEP: 60811-905 Fortaleza/CE Brasil
www.unifor.br

Resumo:

A sociedade industrial passou por transformações que levaram ao surgimento da sociedade do conhecimento, onde o conhecimento é considerado um ativo de suas organizações. O interesse pelo assunto se deu por este ser um tema emergente e compatível com a realidade atual, assim como com as perspectivas futuras das organizações. A pesquisa tem como objetivo geral verificar a relação entre a existência das práticas da gestão do conhecimento e postura estratégica das maiores empresas do Estado do Ceará. Utilizou-se de pesquisas bibliográfica e de campo, com abordagem descritiva. Como técnica de coleta de dados utilizaram-se a entrevista estruturada através de questionário e a pesquisa eletrônica via Internet, junto aos gestores das empresas. A pesquisa foi realizada em 2002 nas maiores empresas do Estado do Ceará, de acordo com o Balanço Anual da Revista Gazeta Mercantil do ano de 2001. A amostragem foi não probabilística intencional, tendo sido analisadas 37 empresas. A análise dos dados envolveu todas as 37 empresas, as duas que implantaram e as cinco que estão implantando a gestão do conhecimento. Infere-se que o relacionamento entre a gestão do conhecimento e a postura estratégica se dá nas empresas da amostra quando a empresa está a partir da manutenção, passando para o crescimento e desenvolvimento.

Palavras-chaves: gestão do conhecimento, estratégia empresarial, postura estratégica, tecnologia da informação.

GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NAS MAIORES EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ

Introdução

As organizações modernas estão enfrentando ambientes extremamente dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas. O sucesso para esse impasse está na capacidade que as pessoas da organização têm de aprender a aprender o novo e desaprender o passado, o obsoleto, ou seja, fundamentalmente há uma reconceitualização dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo por conseguinte na própria mudança de atitude da organização constituída. (ANGELONI, 2002:02).

Inovação e mudança são conceitos relacionados com a gestão do conhecimento, pois durante todo o processo de inovação e mudança o conhecimento pode ser fator diferencial para a criação, lançamento de novos produtos, melhoria ou mesmo eliminação do produto no mercado.

Em relação à inovação, Jonash (2001:02-03) considera dois princípios fundamentais para uma organização chegar à inovação, são eles: "os administradores de uma empresa precisam conduzir a inovação na companhia inteira para criar valor e não apenas na área de P&D, além disso é necessário alavancar tecnologia e competência para impulsionar a inovação sustentável e capturar vantagem competitiva." Acrescenta o referido autor que para ativar esses dois princípios e alcançar os objetivos da inovação mais avançada, a empresa precisa alinhar e harmonizar seus esforços gerenciais em cinco áreas fundamentais: estratégia, processo, recursos, organização e aprendizado.

O enfoque desta pesquisa está exatamente na necessidade atual das empresas em inovar e competir, utilizando para isso a estratégia organizacional voltada para o conhecimento que envolve a aprendizagem, os processos e não menos - os recursos.

A presente pesquisa tem como objetivo geral verificar a relação entre a existência das práticas da Gestão do Conhecimento e Postura Estratégica das maiores empresas do Estado do Ceará. Já como objetivos específicos buscou-se: a) analisar o estágio atual de inserção da Gestão do Conhecimento nas maiores empresas do Estado do Ceará; b) identificar as ferramentas da gestão do conhecimento utilizadas nas empresas; c) verificar as principais barreiras, segundo a visão dos entrevistados, para implantação da gestão do conhecimento; d) identificar a postura estratégica das empresas da amostra.

A estrutura teórica do trabalho está organizada em dois capítulos teóricos, onde o primeiro capítulo trata da gestão do conhecimento e o segundo capítulo teórico trata da gestão estratégica do conhecimento e de sua importância para a criação de vantagem competitiva para a organização. Posteriormente, dedica-se a demonstrar as etapas metodológicas utilizadas na pesquisa e segue-se com a análise dos resultados, conclusão e referências bibliográficas.

1. Gestão do Conhecimento

A valorização do conhecimento e sua aplicação nas organizações criaram a necessidade de criação da gestão do conhecimento. Segundo Neves e Longo (2001:221), "O conceito gestão do conhecimento (*Knowledge Management*) surgiu no início da década de 1990, por Karl Erick Sveiby, também conhecido por ser o pai do conceito de *Knowledge Organizations* ou organizações do conhecimento."

Na visão de Bukowitz (2002:17), "a gestão do conhecimento é um campo em rápida evolução que foi criado pela colisão de diversos outros - recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão de mudança, tecnologia da informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho. "

Segundo Fleury (2001:33), a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações e, assim, na conjugação desses três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização.

Outro especialista organizacional, Leif Edvinsson, da Skandia, segmenta ainda mais o conhecimento empresarial em conhecimento individual, organizacional e estrutural. O conhecimento individual está apenas na mente dos funcionários. O conhecimento organizacional é a aprendizagem que ocorre em um nível de grupo ou de divisão. O conhecimento estrutural está presente nos processos, manuais e códigos de ética. Em qualquer um desses três estados, o conhecimento pode ser tácito ou explícito.

Na prática, segundo Campos e Barbosa (2001:08), "a gestão do conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização, à geração de novos conhecimentos para favorecer vantagens na competição pelo mercado e à acessibilidade a grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível este processo."

Já Barroso e Gomes (2001:03) acreditam que "a gestão do conhecimento baseia-se na premissa de que o conhecimento é capacidade para criar laços mais estreitos com os clientes; capacidade para analisar informações corporativas e atribuir-lhas novos usos; capacidade para criar processos capazes de habilitar seus funcionários a em qualquer local acessar e utilizar informações para conquistar novos mercados; e finalmente, capacidade para desenvolver e distribuir produtos e serviços para estes novos mercados de forma mais rápida e eficiente do que os concorrentes. (...) Aliado aos processos de gestão do conhecimento e suas ferramentas, é importante que haja transformações culturais e iniciativas gerenciais com o intuito de obter, cultivar, transferir e renovar o conhecimento que a empresa precisa para tomar decisões melhores e com maior rapidez. (...) Sem esta base não haverá incentivo, em todos os níveis da empresa para as pessoas compartilharem e capitalizarem seus ativos de conhecimento."

Começa a se perceber que o conhecimento passou a constituir o eixo estruturante do desempenho de sociedades, regiões e organizações. Difundem-se expressões que incorporam esse termo - sociedade do conhecimento, economia baseada em conhecimento, redes de conhecimento e trabalhadores do conhecimento entre outros. Estas expressões refletem a constatação de que a gestão competente do conhecimento é determinante da capacidade das sociedades, regiões, organizações e pessoas lidarem com o ambiente em acelerada transformação e crescente complexidade que caracteriza a passagem para o 3º milênio. (TERRA, 2000:16)

Felizmente, a maioria das empresas já tem uma certa experiência com a gestão do conhecimento. Na verdade, a GC não é uma cisão radical ou uma metodologia em si e de si mesma. Ao contrário, é uma estrutura, uma mentalidade gerencial que inclui usar as experiências passadas (bibliotecas, bancos de dados, pessoas inteligentes) como base e criar vínculos novos para a troca de conhecimentos (sites de *intranets* que viabilizem o conhecimento, comunidades de prática, redes). (O' DELL e GRAYSON JR., 2000: 35).

Vê-se que o tema central da gestão do conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na empresa para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar reinventar o que já existe.

Associado ao conceito geral e ao processo de gestão do conhecimento tem-se a gestão estratégica da informação, dos documentos, do capital intelectual, estrutural e humano, da

aprendizagem organizacional entre outros termos criados para caracterizar propósitos e ações que possam dar suporte à prática da gestão do conhecimento e que tratar-se-á ao longo da pesquisa.

2. Gestão Estratégica do Conhecimento

A gestão estratégica do conhecimento se refere ao empenho da organização em formular as estratégias que irão guiar o caminho da organização, considerando para isso não somente o processo formal de elaboração das estratégias, mas um processo que leva em consideração a identificação dos conhecimentos essenciais para a empresa, o processo de aprendizagem individual e organizacional e não menos o aproveitamento das competências individuais e organizacionais, visando a criação de vantagem competitiva.

Para Oliveira Junior (2001:123), "o desafio em descobrir as 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. A abordagem da análise da indústria tem sido a mais freqüentemente utilizada para a definição dos aspectos a ser considerados no desenvolvimento de uma estratégia competitiva. Essa abordagem constitui uma contribuição valiosa e extremamente útil para o campo da administração estratégica."

No artigo "A Vantagem competitiva das nações", Porter (1993:145) afirma que "em um mundo de crescente competição global, as nações tornam-se mais importantes. À medida que a base da competição se voltou mais e mais para a **criação e assimilação do conhecimento**, o papel da nação cresceu. A vantagem competitiva é criada e sustentada por meio de um processo altamente localizado. Diferenças de valores, culturas, estruturas econômicas, instituições e histórias entre as nações contribuem para o sucesso competitivo. Há diferenças marcantes nos padrões de competitividade em cada país; nenhuma ação conseguirá ser competitiva em todos ou mesmo na maioria dos setores industriais. Finalmente, as nações têm sucesso em certos setores industriais porque seus ambientes internos são os mais avançados, dinâmicos e desafiadores." (grifo nosso)

Nos últimos anos, uma abordagem para a estratégia que combina ambas à análise interna e externa da organização tem emergido e sua premissa básica é que os recursos internos à organização comandam o desempenho da empresa. Essa abordagem é conhecida como "visão da empresa baseada em recursos" (WENERFELT, 1984; PETERAF, 1993; PRAHALAD E HAMEL, 1990, entre outros). Essa abordagem propõe que os recursos internos à empresa sejam os principais determinantes de sua competitividade, em oposição à abordagem da análise da indústria, na qual o principal determinante da competitividade da empresa é sua posição na indústria. (PORTER, 1993:123).

Cavalcanti (2003:17) acrescenta que é importante atentar para a necessidade de um recurso que seja difícil de imitar, transferir, comprar, vender ou substituir (WERNERFELT (1984), BARNEY (1991), DIERICKX E COOL (1989), PETERAF (1993)) e possua uma integração sistêmica cm outros recursos da empresa é, portanto, a principal contribuição da visão da empresa baseada em recursos para o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva.

Os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis e algumas vezes, é difícil a identificação de qual deles estamos nos referindo, mas recursos ou ativos invisíveis como o conhecimento organizacional "(...) não podem ser negociados ou facilmente replicados por competidores, na medida em que estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. Tais ativos são acumulados lentamente ao longo do tempo. Quanto mais específico à firma for o ativo, mais durável ele será e mais difícil será para os competidores imitá-lo. Quanto mais duráveis forem os ativos, menor será o investimento requerido para contrabalançar sua depreciação (...)"

(SCHOEMAKER, P. J. H e AMIT, 2003:217) o que pode conferir ao conhecimento organizacional o *status* de ativo estratégico.

Em relação à perspectiva da estratégia empresarial, Fleury e Oliveira Junior (2001:16), afirmam que "os nexos entre competitividade e gestão do conhecimento têm 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 se pode chamar de abordagem "de fora para dentro".

A abordagem baseada em recursos e, mais especificamente, o desenvolvimento de recursos intangíveis partem dos trabalhos de Hamel e Prahalad.

Para Fleury e Oliveira Junior 2001:17, na "visão da empresa baseada em recursos" esses recursos podem ser pensados como um ponto forte ou um ponto fraco da empresa, ou como aqueles ativos tangíveis ou intangíveis que estão associados à empresa. Alguns exemplos de recursos, sob essa perspectiva, são: nome da marca, conhecimento tecnológico desenvolvido na empresa, emprego de pessoal qualificado, contatos de negócios, maquinário, procedimentos eficiente e capital.

A visão da empresa baseada em recursos percebe a empresa como um conjunto de recursos capazes de maximizar valor por meio do desenvolvimento ótimo dos mesmos e capacidades existentes, debruçando-se ao mesmo tempo sobre a tarefa de desenvolver os recursos que vão constituir a base para o futuro da empresa.

De acordo com Stewart (2002:116), "qualquer estratégia precisa de uma proposição de valor única (algo que os clientes queiram...), uma fonte de controle (que eu domino e é inacessível aos concorrentes...), e um modelo de lucro (uma boa fita métrica, como parte integrante)." Além disso, o autor sugere que "as estratégias baseadas no conhecimento precisam de algo mais. Elas devem ser construídas sobre os pilares da economia do conhecimento: concentração de conhecimento cada vez maior nos produtos, serviços e funções; primado dos ativos intelectuais sobre os ativos físicos; e ênfase na gestão do conhecimento."

No complexo ambiente político, institucional e econômico dos dias de hoje, as empresas que procuraram competitividade adotam uma postura de aprendizagem intensiva e permanente, enquanto buscam a identificação de estratégias que maximizem a probabilidade de sobreviver e prosperar. (FLEURY, 2001:53).

Em 1965, Igor Ansoff propôs uma matriz de quatro estratégias que se tornaram bastante conhecidas - penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação. Já em 1980, Michael Porter introduziu o que se tornou a lista mais conhecida de estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e enfoque. Porém, segundo Mintzberg e Quinn (2001:90), a lista de Porter também era incompleta, pois "enquanto Ansoff enfocava as extensões de estratégia de negócios, Porter dava destaque à identificação de estratégia de negócios em primeiro lugar."

Mintzberg e Quinn (2001:90) propõem então que "as famílias de estratégias" sejam divididas em cinco grupos gerais, onde esses grupos são apresentados como uma hierarquia lógica, embora deva ser enfatizado que as estratégias não se desenvolvem necessariamente desta forma, sendo eles: 1. Localizando a essência do negócio; 2. Distinguindo a essência do negócio; 3. Desenvolvendo a essência do negócio; Estendendo a essência do negócio e 5. Reconfigurando a essência do negócio.

Um esforço de melhoria e análise comparativa para uma nova classificação de estratégia empresarial foi apresentado por Forte, 1995 em sua Tese de Doutoramento. Tratava-se de uma

classificação agrupando as classificações de Paine & Anderson (1983), Oliveira (1991), Certo e Peter (1993), Porter (1989), Ansoff (1993) e Aaker (1984).

A classificação que serviu de base para essa pesquisa já é uma segunda versão da classificação original do autor Forte (1997) complementada pelos trabalhos de Ferrell (2000), Mintzberg (2000) e Mintzberg e Quinn (2001) e utilizada na pesquisa realizada em 1999 em 20 indústrias de grande porte do Estado do Ceará e, em 2001, em 50 das maiores empresas do Estado do Ceará.

Forte (2001) apresentou 4 Mapas de Posturas Estratégicas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, os quais utiliza-se a fim de verificar a postura estratégica das empresas estudadas e posteriormente se existe relação entre essa postura e a utilização da gestão do conhecimento. A tipologia de Forte tem sido aplicada em trabalhos científicos que se propõem a estudar estratégias, causas e tendências das maiores empresas do Estado do Ceará.

Os mapas trazem diversas ações estratégicas que podem estar sendo ou foram utilizadas pelas empresas ordenadas do que seria mais fraco para o mais forte, ou sejam, apresentam as estratégias de forma gradativa - da menos radical para a mais radical dentro de cada posicionamento.

O primeiro Mapa Estratégico I - SOBREVIVÊNCIA - é caracterizado quando a empresa possui Pontos Fracos (-) e está com Ameaças ambientais (A). Ele apresenta desta forma as estratégias de forma gradativa, da menos radical (redução de custos) para a mais radical (falência). A Sobrevivência é a pior situação estratégica.

ESTRATÉGIAS
Redução de Custos, Enxugamento da Estrutura Organizacional, Fusões Internas, Ações Reguladoras e Políticas, Finanças Corporativas, Desinvestimento, Cisão, Alienação/Arrendamento, Saída do Negócio, Concordata, Falência

Quadro 1- Mapa Estratégico I - Sobrevivência (-, A). Fonte: FORTE (2001:10)

A empresa encontra-se em sobrevivência quando adota estratégias como redução de custos através de cortes administrativos, enxugamento da estrutura organizacional, renegocia dividas, entre outros, de acordo como o Quadro 5.

O segundo Mapa Estratégico II - MANUTENÇÃO diz respeito à situação em que a empresa se encontra com Pontos Fortes (+) mas está Ameaçada (A).

QUADRO: Mapa Estratégico II - Manutenção (+, A)

ESTRATÉGIAS
Estabilidade, Reação Competitiva, Nicho de Mercado, Especialização, Terceirização, Programas de Qualidade, Cooperação Implícita, Contratação, Pacificação Competitiva, Reações Radicais (conluios)

Quadro 2 - Mapa Estratégico II - Manutenção (+, A). Fonte: FORTE (2001:10)

O Mapa Estratégico III - CRESCIMENTO refere-se quando a empresa está com Pontos Fracos (-), mas o ambiente está oferecendo Oportunidades (O).

ESTRATÉGIAS
Penetração, Expansão, Programas de Qualidade com certificação, Inovação, Coalizão, Fusão e Internacionalização.

Quadro 3 - Mapa Estratégico III - Crescimento (-, O). Fonte: FORTE (2001: 11)

O Mapa Estratégico IV - DESENVOLVIMENTO diz respeito quando a empresa possui Pontos Fortes (+) nas suas capacidades internas e quando o ambiente esta favorável com Oportunidades (O) . É a melhor situação estratégica.

ESTRATÉGIAS
Desenvolvimento, Finanças Corporativas, Franquia, Programa de Reengenharia, Compra e Venda Planejada de Empresas, Voluntarismo, Relações Públicas, Cooptação, Integração Vertical, Diversificação, Fundação, Holding

Quadro 4 - Mapa Estratégico IV - Desenvolvimento (+, O). Fonte: FORTE (2001:12)

Finalmente, Forte (2001:10) salienta que uma empresa pode utilizar estratégias combinadas (mistas) e que em seus Planejamentos e Decisões Estratégicas deve levar em conta uma seqüência, ou seja, uma empresa pode planejar ações de sobrevivência para o presente momento e pensar em manutenção logo em seguida, e no futuro a médio e longo prazo, em crescimento. O difícil, porque não dizer, muito difícil, é estar em uma postura de sobrevivência e sair para postura de desenvolvimento.

Ressalte-se que as organizações podem ter suas unidades e áreas de negócios em postura estratégica diferente.

O modelo acima exposto foi utilizado na pesquisa para identificar a postura estratégica das maiores empresas do Estado do Ceará e assim auxiliar na resposta do problema da pesquisa.

3. Metodologia da Pesquisa

A fim de atingir os objetivos da pesquisa, utilizou-se de **pesquisa bibliográfica** baseada na literatura específica, assim como também fez-se uso da **pesquisa descritiva e de campo**, que objetiva descrever as características do fenômeno estudado com enfoque qualitativo para algumas variáveis e quantitativo para outras. A observação está presente em todas as etapas da pesquisa.

Como técnica de coleta de dados utilizou-se de **entrevista estruturada** através de **questionário estruturado** e não disfarçado e de pesquisa eletrônica via Internet, com os gestores estratégicos das empresas pesquisadas.

A população da pesquisa é representada pelas 100 maiores empresas do estado do Ceará publicada pelo Balanço Anual Ceará da Revista Gazeta Mercantil em 2001.

A amostragem utilizada será a amostragem não probabilística intencional. A amostragem é dita não probabilística quando a seleção da amostra é feita de acordo com o julgamento do pesquisador. É dita intencional, pois a escolha dos elementos da amostra dependerá do julgamento do pesquisador.

A amostra não probabilística, retirada a partir do universo das 100 maiores empresas do Estado do Ceará, de acordo com o Balanço Anual do Ceará da Gazeta Mercantil, é de 37 empresas. A escolha final da amostra foi feita de acordo com as possibilidades de acesso às empresas.

A escolha da amostra não probabilística se deve ao fato de que a participação de cada uma das empresas da população em questão dependia da sua própria disponibilidade em aceitar participar da pesquisa e ser inserida na amostra, assim como permitir a divulgação de dados.

Por tratar-se de pesquisa descritiva, adotou-se o questionário estruturado. A função do questionário foi auxiliar na descrição do fenômeno estudado, permitindo que, por meio de correlação entre as variáveis, se chegasse a resposta do problema e alcance dos objetivos propostos. O questionário foi elaborado baseado na literatura abordada na pesquisa de forma geral ou de acordo com algumas tipologias específicas ditas a seguir, quando explicada a estrutura do questionário.

Em relação ao tipo de pergunta, o questionário foi formulado predominantemente com perguntas do tipo fechada, algumas dispostas por meio de escala de Likert. Quanto à aplicação do questionário, foram utilizados o contato direto e o questionário por correio (neste caso correio eletrônico), ou seja, os questionários forma aplicados através de entrevistas pessoais e por telefone. Os questionários estruturados foram distribuídos e recolhidos pessoalmente. Utilizou-se também a pesquisa eletrônica via *internet*.

A coleta de dados secundários necessários para a pesquisa exploratória foi realizada durante o ano de 2001 e entre os meses de agosto a novembro de 2002. Já a coleta de dados primários da pesquisa descritiva ocorreu durante o mês de agosto - para a realização do pré-teste e entre os meses de outubro e dezembro para a pesquisa propriamente dita, tendo sido realizada pessoalmente quando acesso permitido ou através de correio eletrônico (e-mail) e telefone.

Saliente-se que a análise será qualitativa sem excluir a análise quantitativa dos dados. Os dados foram tabulados com uso de sistema específico - SPSS *(Statistical Package for Social Sciences*), sendo feitas as considerações necessárias para a conclusão do trabalho.

4. Análise dos Dados

Foram pesquisadas empresas dos mais diversos tipos de atividades, onde se observa dentre as empresas que fizeram parte da amostra uma maior concentração nas empresas de atividade têxtil - 6 empresas, distribuição de veículos e peças - 5 empresas, alimentos - 4 empresas e comércio varejista - 3 empresas.

Em relação aos setores pesquisados, têm-se 17 empresas industriais, 11, comerciais e 9 empresas prestadoras de serviços, o que demonstra uma concentração maior nas empresas do setor industrial e comercial. Portanto, a amostra conta com 20 empresas do setor terciário (comércio e serviços), 17 do setor secundário e não há na amostra nenhuma empresa do setor primário.

Dentre as empresas pesquisadas, encontram-se 5 empresas do setor público e 32 do setor privado. As empresas originalmente cearenses (Matriz no Estado do Ceará), somam 33, o que representa 89,2% do total das empresas respondentes, 2 empresas são filiais de outras empresas brasileiras, o que corresponde a 5,4%. 2 empresas não responderam a esta questão.

Dentre as empresas pesquisadas, 11 possuem de 0 - 20 anos de existência, 8 possuem entre 21 e 30 anos de existência, 10 estão no intervalo de 31 a 40 anos, 2 entre 41 a 50 e 3 possuem mais de 50 anos de existência. Informação obtida em 91,9% das 37 empresas pesquisadas, já que 3 empresas não responderam a esta pergunta.

Em relação ao número de níveis hierárquicos, 18 empresas possuem em grande parte de 3 a 4 níveis hierárquicos, correspondendo a 48,6% das empresas respondentes, 10 empresas possuem de 5 a 6 níveis - 27% das empresas e 6 empresas possuem 10,8% acima de 6 níveis.

Tal fato pode revelar a preocupação das empresas em reduzir os níveis hierárquicos em busca de melhor comunicação ou mesmo de redução de custos empresariais.

86,5% dos respondentes exercem a função de gerente (32 dos 37 entrevistados), ou seja, responderam de acordo com sua visão tática, não refletindo a pesquisa a visão estratégica das empresas pesquisadas. Dentre os entrevistados, 75,7% estão até 10 anos na empresa, 13,5%, de 11 a 20 anos e 10,8% estão acima de 20 anos, nas empresas pesquisadas.

A relação entre a função dos respondentes e o contato com o tema gestão do conhecimento mostra que, dos 32 gerentes, 27 já tiveram contato com o tema, ou seja, 84,4%, enquanto 5 não tinham conhecimento do assunto pesquisado - 15,6%. Entre os diretores, 75% deles - 3 diretores, já tiveram contato com o tema.. Do total de respondentes - 37 pessoas, somente 6 não tiveram contato com o tema gestão do conhecimento, o que representa somente 16,22%, de onde se infere que o tema está se disseminando entre os gestores das empresas cearenses entrevistadas.

Intenção de implantar a GC		Contato com o tema GC		Total
		Sim	Não	
Sim	Indústria	10		10
	Comércio	7	2	9
	Serviço	7		7
	Total	24	2	26
Não	Indústria	5	2	7
	Comércio		2	2
	Serviço	2		2
	Total	7	4	11
	Total Geral	31	6	37

Tabela 1 - Relação entre o segmento de mercado, contato com o tema GC e intenção de implantar. Fonte: Dados da Pesquisa

Das 17 indústrias, 10 indústrias que tiveram contato com a gestão do conhecimento, têm a intenção de implantá-la. Cinco indústrias tiveram contato com a GC, no entanto, não possuem a intenção de implantá-la na prática. Somente e indústrias não tiveram contato com o tema gestão do conhecimento não possuem a intenção de implantá-la.

Já em relação às empresas comerciais, 7 empresas, afirmam terem tido contato com a gestão do conhecimento e a intenção de implantar, 2 empresas, não tiveram contato como a gestão do conhecimento mas possuem a intenção de implantá-la e 2 empresas não possuíram contato com a GC, assim como não possuem a intenção de implantá-la na prática.

Enfim, entre as empresas do setor de serviços, todas as 9 empresas tiveram contato com a gestão do conhecimento, 7 empresas, tiveram contato com o tema assim como a intenção de implantá-la e somente 2 empresas, tiveram contato mas não possuem a intenção de praticá-la.

No geral, das 37 empresas pesquisadas e das 26 que possuem a intenção de implantar a gestão do conhecimento - GC, 24 já tiveram contato com a GC e também possuem intenção de

implantá-la. 2 empresas, que não tiveram contato com o assunto, acharam-no interessante ao longo da aplicação do questionário. Ao todo, 31 empresas já tiveram contato com a GC, sendo que 7 não revelaram intenção de implantá-la.

Dos entrevistados que responderam positivamente, 21,6% responderam que esperam implantar em um ano, 8,1% em dois anos e somente 2,7% em três anos, no entanto, obteve-se um alto número de não respondentes - 67,6% dos entrevistados que não definem o prazo de implantação. Considera-se uma informação relevante e preocupante uma vez que a gestão do conhecimento vem sendo difundida como fator de competência para a criação de vantagem competitiva.

Dentre os respondentes que já tiveram contato com o tema, 48,6% tiveram esse contato através de revistas, 40,5% através de palestras e 10,9% através de livros e outros meios, o que demonstra que o hábito da leitura ainda não está fortalecido no meio empresarial, e que traz uma perda considerável na disseminação do assunto, pois o mesmo não é visto em sua fonte e origem e sim através de diversas interpretações. Esta informação pode revelar o baixo nível de pesquisa e desconhecimento das obras originais sobre a gestão do conhecimento.

Um dos objetivos específicos da pesquisa é **analisar o estágio atual de inserção da Gestão do Conhecimento nas maiores empresas do Estado do Ceará.** Conforme já dito na metodologia da pesquisa, a inserção da Gestão do Conhecimento pode apresentar os seguintes estágios: em estudo, em implantação, implantado ou mesmo a organização não possuir projeto para implantação da Gestão do Conhecimento.

Os entrevistados responderam que 56,7%, ou seja, 21 empresas não possuem projeto para gerenciar o conhecimento, no entanto, 24,3% dos entrevistados afirmam que o projeto para implantação da gestão do conhecimento está em estudo (9 empresas), 13,5% possuem projetos em implantação (5 empresas) e 5,4% possuem projetos implantados (2 empresas).

	Frequência	**%**
Em Estudo	9	24,3%
Em implantação	5	13,5%
Implantado	2	5,4%
Não Possui	21	56,7%
Total	37	100%

Tabela 2 - Estagio de inserção da GC. Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se que 16 das 37 empresas pesquisadas possuem algum projeto de gestão do conhecimento entre os níveis - em estudo, em implantação ou implantado, o que representa 43,24% das empresas entrevistadas, ressaltando-se que apenas 2 empresas da amostra pesquisada têm projeto implantado.

Caso sejam agrupadas as empresas que possuem o projeto em implantação e implantado, têm-se somente 7 empresas, o que representa um universo ainda pequeno de empresas que estão trabalhando com a gestão do conhecimento.

Estagio do Projeto	Setor			
	Indústria	Comércio	Serviço	Total
Em Estudo	5	3	1	9
Em implantação	2	1	2	5
Implantado	2			2
Não Possui	8	7	6	21
Total	17	11	9	37

Tabela 3 - Relação entre o estágio do projeto de GC e o setor. Fonte: Dados da Pesquisa

O setor industrial foi o que mais apresentou projetos em estudo, seguido do comercial. Os dois projetos implantados referem-se ao setor industrial.

O pressuposto: **A gestão do Conhecimento está em fase preliminar de estudo,** foi validado quando se verifica que as empresas pesquisadas estão em fase preliminar de estudo pois a maior parte das empresas não possuem projeto de implantação da gestão do conhecimento ou possuem projetos em estudo. Somente 5 projetos estão em implantação e 2 implantados. Ressalta-se que as empresas possuem em sua maioria a intenção de implantar a gestão do conhecimento ao mesmo tempo em que os projetos ainda não existem ou estão em estudo**.**

Pesquisaram-se também as ações praticadas para criação, uso e disseminação do conhecimento e dentre as 6 ações mais praticadas estão: treinamento interno, treinamento externo, reuniões presenciais grupos de discussão e relacionamento com o cliente, representando 86% das ações.

Em relação a essas práticas de criação, uso e disseminação do conhecimento, as empresas pesquisadas ainda adotam as formas tradicionais de criação, uso e disseminação do conhecimento, ou seja, buscam-se estas ações através de treinamento interno, treinamento externo e reuniões presenciais, enquanto na literatura existente sobre gestão do conhecimento são apresentadas diversas práticas que poderiam substituir ou complementar as tradicionais, como as comunidades de práticas, páginas amarelas, entre outras.

Outro objetivo específico da pesquisa é **verificar as principais barreiras, segundo a visão dos entrevistados, para implantação da gestão do conhecimento.** Do ponto de vista dos gerentes, são as pessoas - a principal barreira para a implantação, seguido da cultura e da estrutura organizacional. Os respondentes não consideraram a tecnologia uma barreira para a prática da gestão do conhecimento, o que valida o pressuposto de que as barreiras de implantação e desenvolvimento da gestão do conhecimento são principalmente as pessoas, a estrutura e a cultura organizacional.

Quanto ao objetivo específico **identificar as ferramentas da gestão do conhecimento utilizadas nas empresas** conclui-se conforme os resultados obtidos, que o uso da tecnologia existe, no entanto, predominantemente através das práticas mais comuns e disseminadas no mercado como a *INTERNET*, *INTRANET*, grupo de debate e *CD Room*, que dão sem dúvida suporte da gestão do conhecimento - agilidade na captação, disseminação e compartilhamento do conhecimento, mas deixam ainda a desejar em relação a ferramentas mais poderosas de armazenamento e busca refinada de dados.

29 das 37 empresas pesquisadas possuem a *internet* como a ferramenta mais utilizada, seguida de 22 empresas que têm a *intranet* como a mais importante tecnologia de criação e compartilhamento do conhecimento.

Assim, responde-se ao pressuposto de que **as empresas da amostra já se utilizam das ferramentas tecnológicas de gestão do conhecimento embora não possuam a prática formal do modelo**, ou seja, usam tecnologia, mas não se pode ainda considerar como gestão do conhecimento.

As estratégias de sobrevivência representaram, em 2001, 22,5% de todas as estratégias do referido ano, tendo em 2002 uma redução deste percentual para 17,7%.

Revendo a análise de Forte (2001), as estratégias de sobrevivência representaram 20,6% de todas as estratégias citadas no ano de 1998, passando para 22,5%, no ano seguinte, e 16,3%, no ano de 2000.

A partir desses dados, observa-se que a quantidade de estratégias de sobrevivência adotadas caiu no período de 1999 para 2000, no entanto, voltou a subir em 2001 e caiu em 2002, porém ainda é maior que em 2000 - ano de menor percentual . Tal fato indica que as empresas podem estar adotando outras posturas estratégicas.

As estratégias mais relevantes dessa postura foram em 2001: cortes administrativos, aglutinação de unidades organizacionais, reestruturação do passivo, downsizing, ingerência via associação e renegociação de dívidas. Já em 2002 as principais ações foram: cortes administrativos, ingerência via associação, aglutinação de unidades organizacionais, renegociação de dívidas, eliminação de unidades organizacionais e reestruturação do passivo. A estratégia mais comum no estado de sobrevivência é sem dúvida os cortes administrativos. A única ação de 2001 que não se repetiu no ano seguinte foi o downsizing.

As estratégias de manutenção foram as mais representativas. Em 2001, 31,4% das estratégias foram de manutenção e, em 2002, este índice diminuiu para 20%, pois as empresas adotaram um maior número de ações totais. No entanto, quando se analisa o Mapa II individualmente o número de ações aumentou.

Na pesquisa realizada por Forte (2001), as estratégias de manutenção foram as mais citadas, no período 1998-2000. No ano de 1998, 57,5% das estratégias adotadas pertenciam a essa postura, 39,4%, no ano de 1999, e 41,3%, no último ano pesquisado. Segundo o autor acima citado, a constatação da postura de manutenção como sendo a mais relevante em todo o período pesquisado indica que as empresas locais estão investindo no seu ambiente interno para estabilizá-lo e após isso tentar estratégias de crescimento e desenvolvimento, utilizando as estratégias de modernização e informatização, qualificação dos funcionários, qualidade no atendimento e outras menos relevantes.

As empresas entrevistadas encontram-se em estágio de manutenção. No entanto, as estratégias de crescimento tiveram um significativo aumento no período de 2002 ficando em 22,7% das ações enquanto em 2001 representaram 18,2%. Entretanto, em relação aos dados históricos, em 1998, as estratégias de crescimento representaram 15,1% das estratégias citadas, em 1999 esse percentual quase dobrou atingindo 28,2% e, no ano 2000, houve uma pequena queda ficando em 25% das estratégias totais.

O aumento ano a ano das estratégias de crescimento representa uma tentativa das empresas na busca de novos mercados, lançamento de produtos diferenciados, aumento da fatia de mercado, entre outros. É importante observar que a oportunidade mais significativa no período de 2002 foi o lançamento de produtos diferenciados.

Enfim, a postura de desenvolvimento também apresentou evolução no período. Em 2001 representou 28,9% das estratégias, enquanto que em 2002 aumentou para 29,6%.

Em relação aos anos anteriores, tem-se que no ano de 1998 apenas 6,9% das estratégias adotadas pertenciam a essa postura estratégica, no ano seguinte, 9,9%, e no último ano

pesquisado, 17,5%, sendo a terceira postura mais relevante, ou seja, 2001 e 2002 foram os anos que apresentaram maiores índices de estratégias de desenvolvimento.

Dentre as estratégias de desenvolvimento que mais se destacaram estão: incentivos culturais, desenvolvimento do produto, integração vertical, aumento de capital, entre outros.

	2001		2002	
	Fr	%		
Sobrevivência	78	22,5	70	17,7
Manutenção	109	31,4	119	30
Crescimento	63	18,2	90	22,7
Desenvolvimento	97	27,9	117	29,6
	347	100	396	100

Tabela 4 - Resumo dos Mapas Estratégicos. Fonte: Dados da Pesquisa

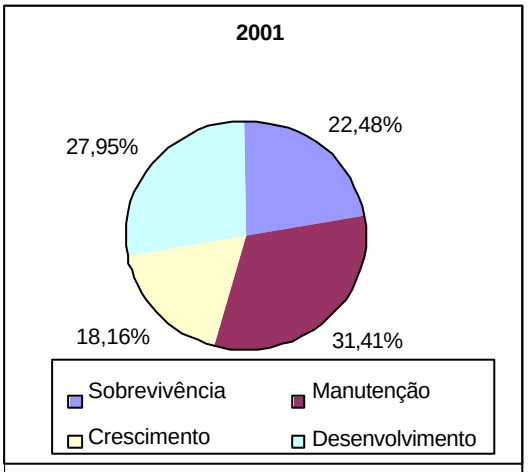

Gráfico 1 – Posturas Estratégicas em 2001.Fonte: Dados da Pesquisa

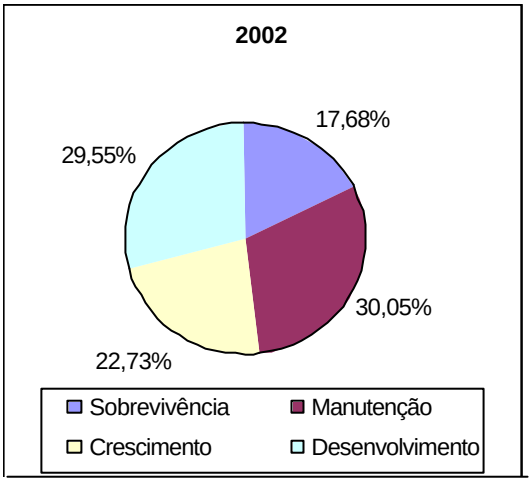

Gráfico 2 – Posturas Estratégicas em 2002. Fonte: Dados da pesquisa

Enfim, a pesquisa tem como objetivo geral verificar se **existe relação entre a prática da Gestão do Conhecimento e a Postura Estratégica das maiores empresas do Estado do Ceará.**

De acordo com os dados coletados e expostos nos mapas acima, pode-se inferir que as empresas estão em estágio de manutenção nos anos de 2001 e 2002, no entanto, possuem um aumento significativo de estratégias de crescimento e desenvolvimento.

Considerou-se importante após a análise do posicionamento das 2 empresas que possuem a prática formal da gestão do conhecimento e das 5, que estão implantando a prática.

Enfim, ambas as empresas encontram-se em posicionamento estratégico de desenvolvimento, ou seja, o maior número de ações estratégicas implementadas nos anos de 2001 e 2002 foram no mapa estratégico IV que sugere que as empresas possuem pontos fortes internos e oportunidades no ambiente externo.

Dentre as ações realizadas, destacam-se mais uma vez as de incentivos culturais e sociais de relevância e defesa de movimentos ecológicos. Ressalte-se essas ações pois as empresas que hoje melhor se posicionam no mercado competitivo são as que possuem boas práticas gerenciais em relação não somente à empresa mas também à comunidade e ao ambiente.

Ambas as empresas estão trabalhando com o desenvolvimento de mercado nacional e/ou estrangeiro, desenvolvimento de produto com base na diferenciação tecnológica, assim como na criação de novos produtos. Estas ações são, segundo as teorias existentes, potencializadas com a prática da gestão do conhecimento assim como esta é fator de competitividade para as empresas globais, de onde se infere que, nos casos estudados, existe adequação entre a prática da gestão do conhecimento e as ações estratégicas praticadas pelas empresas. Tal adequação confirma a idéia de que a gestão do conhecimento deve estar alinhada à estratégia organizacional, pois os conhecimentos relevantes para a organização devem ser definidos estrategicamente a fim de serem inseridos nas estratégias organizacionais.

Em relação às 5 empresas que estão implantando a gestão do conhecimento, pode-se inferir que, dentre as cinco empresas, a análise do posicionamento estratégico demonstrou que, das cinco empresas, 1 se encontra no mapa I - em sobrevivência, 2 empresas estão em manutenção, 1, em crescimento e 1, em desenvolvimento.

A empresa que se encontra no mapa IV é a uma indústria têxtil com mais de 30 anos no mercado. Já a outra indústria têxtil encontra-se em manutenção possuindo não mais que 11 anos no mercado. A empresa comercial também está em manutenção. Essas três empresas mantiveram nos dois anos o mesmo posicionamento, no entanto, a empresa de alta tecnologia saltou do estado de sobrevivência para o de crescimento. Já a empresa pública não respondeu o questionário de forma a permitir esta análise.

Conclusão

O conhecimento sempre teve valor para a sociedade, entretanto, na sociedade de organizações em que se vive hoje, o conhecimento passa a garantir o sucesso no mercado competitivo, passando a criar valor para a organização através da utilização deste na criação de novos produtos e serviços, melhoria constante dos processos e produtos. As empresas neste novo século passaram a serem avaliadas pelo grau de inovação e por outros ativos intangíveis como marcas, patentes, entre outros. A gestão deste conhecimento então passa a ser facilitadora no processo de inovação e criatividade.

A necessidade de gerenciar o conhecimento existente na organização fez com que surgissem as primeiras idéias de que tipo de conhecimento existe e como eles se combinam. Atualmente, a gestão do conhecimento trata-se de uma área de estudo multidisciplinar que busca integrar toda a organização - da direção aos colaboradores, em todas as áreas funcionais, ao conhecimento que pode ser criado, compartilhado e armazenado.

A presente pesquisa buscou identificar a existência da prática da gestão do conhecimento e a relação com o posicionamento estratégico das maiores empresas do Estado do Ceará.

Em geral, das 37 empresas pesquisadas, 24 já tiveram contato com o assunto e também possuem intenção de implantar. Ao todo, 31 empresas já tiveram contato com o tema.

Das 37 empresas entrevistadas, 26 possuem a intenção de implantar a gestão do conhecimento, o que representa 70,3% dos casos e indica que os gerentes estão tendo contato com o tema, assim como estão acreditando nas vantagens da prática da gestão do conhecimento.

A pesquisa revelou que 21 empresas não possuem projeto para gerenciar o conhecimento, no entanto, 9 entrevistados afirmam que o projeto para implantação da gestão do conhecimento

está em estudo, 5 possuem projetos em implantação e 2 possuem projetos implantados. Conclui-se que a maior parte das empresas não possui projeto de gestão do conhecimento, fato que foi pressuposto da pesquisa.

A gestão do conhecimento está sendo trabalhada nas empresas da amostra ainda como um modelo gerencial - tático e não estratégico. No entanto, deve-se expandir a pesquisa pois grande parte dos entrevistados era gerente, o que pode influenciar esta conclusão.

Em relação aos projetos implantados, conclui-se que 10 empresas desenvolvem seus projetos através de uma equipe interna, 10 empresas admitem estar usando o projeto parcialmente e somente 3 utilizam totalmente, apesar de uma empresa ainda não ter implantado. Em relação ao número de pessoas envolvidas, considera-se ainda pequeno este número pois, dentre as empresas que possuem projeto, 7 afirmam ter entre 10 e 20 pessoas envolvidas e somente 3 empresas envolveram todos os níveis hierárquicos assim como a área que mais coordenou os projetos foi a de recursos humanos e somente 6 empresas designaram uma pessoa específica para coordenar o projeto - *CKO*.

A bibliografia existente sobre o assunto gestão do conhecimento já é vasta e permite criticar o que pode ou não ser aplicado à realidade da empresa. Sugere-se que cada organização deva procurar as melhores práticas e elaborar projetos bem particulares para ela. De certa forma, constatou-se que grande parte dos projetos é desenvolvida por grupos internos. Planejada ou intuitivamente as empresas estão desenvolvendo projetos exclusivos.

Em relação às práticas de criação, uso e disseminação do conhecimento, conclui-se que as empresas pesquisadas ainda adotam as formas mais tradicionais de, ou seja, buscam-se estas ações através de treinamento interno, treinamento externo e relacionamento com o cliente.

As principais barreiras para a implantação da gestão do conhecimento são as pessoas - a principal barreira para a implantação, seguido da cultura e da estrutura organizacional. De acordo com a literatura pesquisada, tais barreiras são, na grande maioria dos casos, encontradas no processo de implantação da gestão do conhecimento, pois outros fatores como tecnologia, tempo, recursos materiais e financeiros são hoje acessíveis a grande parte das empresas.

Em relação aos resultados obtidos pela prática da gestão do conhecimento, conclui-se que os gerentes acreditam nos resultados positivos que se podem alcançar com a implantação como ter clientes mais satisfeitos, melhorar a transferência do conhecimento na organização, ter maior conhecimento do mercado, maior poder de inovação para citar algumas vantagens da prática da gestão do conhecimento citadas pelos entrevistados.

O uso de tecnologias de suporte à gestão do conhecimento nas empresas cearenses é predominantemente feito através das práticas mais comuns e disseminadas no mercado como a *Internet* e a *Intranet*, grupo de debate e *CD Room*, que deixam ainda a desejar em relação a ferramentas mais fortes de armazenamento, compartilhamento e busca refinada de dados como *datawarehouse, data mining* entre outros.

Em relação ao posicionamento estratégico em que as empresas se encontram, conclui-se que as estratégias de sobrevivência representaram em 2001, 22,5% de todas as estratégias do referido ano, tendo em 2002 uma redução deste percentual para 17,7%.

Já estratégias de manutenção foram as mais representativas. Em 2001, 31,4% das estratégias foram de manutenção e, em 2002, este índice diminuiu para 20% pois as empresas adotaram um maior número de ações totais. No entanto, se se analisar o Mapa II individualmente o número de ações aumentou. As empresas entrevistadas encontram-se em estágio de manutenção.

Deduz-se em relação ao problema da pesquisa que, apesar de estarem em manutenção, as empresas pesquisadas possuem ações de crescimento e desenvolvimento crescente nos dois

últimos anos. A princípio tal fato não confirmaria a relação entre a prática da gestão do conhecimento e o posicionamento estratégico das empresas, ou seja, as empresas em manutenção já poderiam estar preparadas para absorver a gestão do conhecimento, pois elas teriam pontos fortes internos, apesar de ameaçadas pelo ambiente externo. No entanto, as estratégias de crescimento e desenvolvimento das empresas nos anos de 2001 e 2002 estão relacionadas com a gestão do conhecimento, pois envolvem lançamento de produtos diferenciados, aumento da utilização do produto, inovação, melhoria do produto, desenvolvimento de mercado, que são estratégias pertencentes ao mapa III e IV e que estão, entre outras, relacionadas com o conhecimento que as empresas possuem do mercado, dos produtos, da tecnologia, enfim, conhecimentos internos e externos. Junta-se a isto o fato de que as 2 empresas que implantaram se encontram em desenvolvimento e as 5 que estão implantando encontram-se 1 em desenvolvimento, 1 em crescimento, 1 em manutenção com ações de crescimento e desenvolvimento e em relação a última não foi possível chegar a um posicionamento.

Visando a esclarecer a relação entre a prática da gestão do conhecimento e os posicionamentos estratégicos das empresas pesquisadas foram realizadas análises isoladas das duas empresas que implantaram a gestão do conhecimento, observou-se que uma das duas empresas analisadas - a que denominamos de empresa 2, possui um projeto mais completo de gestão do conhecimento do que a empresa 1, sob o ponto de vista do que foi respondido na entrevista e é apresentado no referencial teórico exposto sobre o tema.

Ambas as empresas encontram-se em posicionamento estratégico de desenvolvimento, ou seja, o maior número de ações estratégicas implementadas nos anos de 2001 e 2002 foi no mapa estratégico IV que sugere que as empresas possuem pontos fortes internos e oportunidades no ambiente externo.

Já em relação à análise das 5 empresas que estão implantando, estas apresentam realmente propostas iniciais para a prática da gestão do conhecimento devendo ampliar a tecnologia de suporte existente assim como melhorar as práticas de uso, criação e disseminação do conhecimento.

A análise do posicionamento estratégico somente pode ser feito de 4 das cinco empresas, pela ausência de dados suficientes. Dentre elas, 2 empresas estão em manutenção, 1, em crescimento e 1, em desenvolvimento.

A empresa que se encontra no mapa IV - desenvolvimento, é uma indústria têxtil com mais de 30 anos no mercado. Já a outra indústria têxtil encontra-se em manutenção possuindo não mais que 11 anos no mercado. A empresa comercial também está em manutenção. Essas três empresas mantiveram nos dois anos o mesmo posicionamento, no entanto a empresa de alta tecnologia saltou do estado de sobrevivência no ano de 2001 para o de crescimento em 2002. Já a empresa pública não respondeu o questionário de forma a permitir esta análise.

Em suma, quando analisadas as 37 empresas, observou-se que o posicionamento de grande parte das mesmas é o de manutenção, mas com ações de crescimento e desenvolvimento. Feita a análise das duas empresas que implantaram, observa-se que ambas estão em desenvolvimento. E, quando analisadas as 5 empresas que estão implantando, vê-se que estão 2 empresas em manutenção 1, em crescimento e 1, em desenvolvimento. Uma empresa não respondeu o questionário de forma a permitir esta análise.

Infere-se ainda, a partir das análises e conclusões apresentadas que o relacionamento entre a gestão do conhecimento e a postura estratégica se dá nas empresas da amostra quando a empresa está a partir da manutenção (pontos fortes internos e ameaças externas), passando para o crescimento (apesar de pontos fracos internos a empresa possui oportunidades no mercado) ou em desenvolvimento (a empresa possui pontos fortes internos e oportunidades no mercado).

Finalmente, conclui-se que as empresas da amostra não apresentam um comportamento homogêneo no desenvolvimento de práticas da gestão do conhecimento que confirmem sua relação com somente um dos posicionamentos estratégicos, mas as empresas pesquisadas estão trabalhando de forma mais profunda a prática a partir do posicionamento de manutenção.

Referências Bibliográficas

AAKER, D. A. **Developing business strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

ACHOEMAKER, P. J. H. e AMIT, R. **The Competitive Dynamics of capabilities: developing strategic assets dor multiple futures**. In: CAVALCANTI, Marly (org) Gestão Estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARROSO, Antonio Carlos de Oliveira. GOMES, Elisabeth Braz Pereira**. Tentando entender a gestão do conhecimento**. Disponível em http://www.crie.coppe.ufrj.br Consultado em 13/09/2001.

BUKOWITZ, Wendi R. WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPOS, Ricardo Lanna e BARBOSA, Fco. Vidal. Gestão do Conhecimento: O Conhecimento Como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável. In: **Anais Anais XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2001.

CARVALHO, Maria Cecília M. de. (org).**Construindo o saber. Metodologia científica: fundamentos e técnicas**. 4ª Ed. Campinas. São Paulo. Ed. Papirus. 1994.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CAVALCANTI, Marly (org) **Gestão Estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003

FERREL, O C. et al. **Estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000

FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico e a indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001

FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda C. **Tipologia dos bancos no Brasil. Uma abordagem estratégica**.Tese de Doutoramento em Administração de Empresas. São Paulo: EAESP - FGV - Fundação Getúlio Vargas, 1995.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda C. **Estratégias Empresariais. Uma Contribuição para classificação e ampliação**. IV Revista de Pós-Graduação. Fortaleza: UNIFOR, 1997.

_____. Estratégias, Causas, e Tendências das Maiores Empresas do Estado do Ceará. Uma Avaliação na Virada do Milênio In: **Anais XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração** 2001.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias invovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 12ª. ed. Rio de janeiro: Campus, 1995.

HENDERSON, Bruce D. **As origens da estratégia**. Harvard Business Review. Novembro-dezembro 1989. In: MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. (org.) Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JONASH, Ronald S. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de janeiro: Campus, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. 3a.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. (org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

O' DELL, Carla. GRAYSON JR. C. Jackson. **Ah...Se soubéssemos antes o que sabemos agora!** São Paulo: Futura, 2000

OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda. Contribuições para uma taxonomia do conhecimento organizacional e sua administração estratégica. In: **Anais XXIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 1999

OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda e FLEURY, Maria Tereza Lema. Compartilhando Conhecimento em Negócios Internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: **Anais I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**, 2000

PAINE, Frank T. & ANDERSON, Carl R. *Strategic management.* New York: The Dryden Press, 1983.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de janeiro: Campus, 1989.

_____. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. Harvard Business Review. Março-abril de 1979. In: MONTGOMERY, Cynthia A. PORTER, Michael E. (org.) Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993

STEWART, Thomas **A. Capital intelectual. A nova vantagem competitiva das empresas**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____, **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TERRA, José C.C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial - Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TUSHMAN, Michael. NADLER, David. **Organizando-se para a inovação** in: STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem. Relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.