

**Estratégias voltadas para a criação do conhecimento: um estudo de caso no CIEE – PB
(Centro de Integração Empresa Escola – Paraíba)**

Lucyanno Moreira Cardoso de Holanda (UTFPR) lucyanno@gmail.com

Hélio Gomes de Carvalho (UTFPR) heliogcarvalho@terra.com.br

Luciano Scandelari (UTFPR) scandelari@cits.br

Resumo: O objetivo deste trabalho refere-se à identificação dos tipos de estratégias utilizadas no CIEE – PB (Centro de Integração Empresa Escola, Paraíba) segundo o modelo proposto por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), que sugerem a existência de dois tipos básicos de estratégia: sobrevivência e avanço. As estratégias de sobrevivência asseguram a rentabilidade no presente, acentuam os pontos fortes e atenuam os pontos fracos da atual base de recursos e conhecimento da empresa. Já as estratégias de avanço constroem a rentabilidade no futuro, reforçam os pontos fortes e tentam eliminar os pontos fracos na futura base de recursos de conhecimentos da empresa. A pesquisa realizada foi caracterizada como um estudo de caso, tendo sido utilizados os métodos quantitativos e qualitativos, apresentando como resultado a identificação do equilíbrio entre as estratégias de sobrevivência e avanço.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Tipos de estratégia (sobrevivência e avanço).

Abstract: *The objective of this work is to identify by means of knowledge management in which stage are the surviving and improvement strategies and if there is an equilibrium between them according to Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka (2001) methodology in the Centro de Integração Empresa Escola/PB (CIEE). This research is exploratory and to achieve its objective a bibliographic. The original methodology was adapted to a questionnaire in this work. Based on data analysis and answers from the two variables (surviving and improvement strategies) it was concluded that CIEE is adopting these two strategies in equilibrium, indicating present and future competitiveness.*

Key-words: Knowledge, Management and Strategy

Introdução

Durante as últimas décadas, as organizações têm passado por inúmeras transformações devido às mudanças ocorridas em todo o mundo, que vêm desde a globalização, com a idéia de livre comércio até o surgimento das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's), que têm revolucionado as formas de organizar e buscar informações.

Essas novas tecnologias são de grande relevância para a estratégia da empresa, pois a posse de uma informação valiosa pode se transformar em grande vantagem competitiva das empresas perante seus concorrentes e proporcionar a criação de valor para seus clientes.

Com o emprego pelas empresas das TICs, a informação passou a ser obtida de modo mais fácil, sem as grandes limitações geográficas e temporais, o que gerou a elas maior flexibilidade e agilidade de ações. Com isso, a possibilidade de que as empresas possam obter vantagens estratégicas pelo uso eficiente da informação proporcionou o início de vários estudos sobre a Gestão da Informação e do Conhecimento nas empresas.

Não há novidade quando se fala em conhecimento nas empresas, o que mudou realmente foi a forma de vê-lo como um grande potencial estratégico para os que puderem melhor utilizá-lo e disseminá-lo.

Vemos assim que a disponibilidade da informação não garante ao seu portador vantagem competitiva se esta não for bem gerida. Os indivíduos que compõem a empresa precisam fazer com que a informação possa fluir pelos canais de comunicações formais e informais e esse processos devem ser formalizados e bem identificados.

Mesmo com tudo isso, o processo será inteiramente inútil se a organização não considerar o conhecimento como parte importante da estratégia empresarial. O conhecimento precisa ser reconhecido e empregado para gerar vantagem competitiva diante dos concorrentes tanto no presente como no futuro.

As empresas não sobreviverão se não conseguirem atrelar o conhecimento a seus processos diários e considerá-lo como valor estratégico. Von Krogh *et al* (2001) sugerem a existência de dois tipos básicos de estratégia: sobrevivência e avanço.

A utilização do conhecimento como estratégia de sobrevivência é aquela que é empregada para proporcionar uma competitividade no presente. Esta estratégia é ligada ao processo de fluxo de informações e ao uso de conhecimentos existentes na empresa.

O outro tipo de uso de conhecimento estratégico é o de avanço. Este é adotado para prover uma competitividade futura à organização e está ligado diretamente à criação de conhecimentos, bem como à gestão de seus ativos intelectuais. O foco ideal é que os dois tipos de estratégia de conhecimento possam caminhar lado a lado, a fim de prover um retorno presente e um desenvolvimento sustentável à empresa.

Partindo desses pressupostos, o presente trabalho procura identificar em quais estágios encontram as estratégias de sobrevivência e avanço e se há equilíbrio entre elas de acordo com a metodologia dos autores Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo e Ikujiro Nonaka (2001), no Centro de Integração Empresa Escola/PB (CIEE).

Além desta parte introdutória, o artigo aborda no seu referencial teórico os principais conceitos sobre Estratégia, Gestão do Conhecimento, Gestão Estratégica do Conhecimento e o Equilíbrio entre as Estratégias de Sobrevivência e Avanço. Em seguida são explicitados os procedimentos metodológicos e após a apresentação e análise dos resultados obtidos, seguida das considerações finais.

1 Estratégia

Estratégia é uma palavra de origem grega, milenar, que inicialmente não foi empregada no campo dos negócios. *Strategus*, para os gregos antigos, era o general superior, ou generalíssimo, e *Strategia* significava a arte deste general. Na obra “A Arte da Guerra” de Sun Tzu (1988), afirma que as manobras estratégicas relacionam-se a escolher os caminhos mais vantajosos.

O autor privilegiava aspectos mais humanos do que técnicos na condução da estratégia: liderança, honestidade e moral, combinados com a capacidade de ser flexível e de saber adaptar.

No âmbito administrativo, os diversos autores convergem com o significado dado ao termo estratégia, por exemplo, ao assumir que a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; que a essência da estratégia é complexa, afeta o bem-estar geral da organização, envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo, são puramente deliberadas, existem em diferentes níveis e envolvem exercícios conceituais e analíticos.

Diante das diversas perspectivas de análise sobre o significado do termo estratégia, é possível sintetizar as definições dos principais autores, essas são:

- **Chandler (1962)** - Determinação das metas e objetivos básicos de um empreendimento, de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas.
- **Miles e Snow (1978)** - Aborda as atitudes dos gerentes em relação às políticas e ações dos gestores em relação à definição e instituição de estratégias;
- **Porter (1980)** - Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.
- **Dessler (1980)** - Adequação entre os recursos e competências da empresa, com as oportunidades e ameaças que se perfilam no seu meio envolvente;
- **Andrews (1980)** - O padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objetivos.
- **Stoner e Freeman (1985)** - Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma organização ao seu ambiente através do tempo;

- **Ansoff e McDonnell (1993)** Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização;
- **Von Krogh et al (2001)** – Conhecimento sendo à base das estratégias presentes e futuras (sobrevivência e avanço) das organizações.

A partir dos principais autores e definições sobre o tema em estudo, será apresentado nesse trabalho o postulado de Von Krogh *et al* (2001), este foi escolhido pela amplitude com que trata os temas Estratégia e Gestão do Conhecimento.

1.2 Gestão do Conhecimento – GC

Em meio à crescente mudança e dificuldades que as organizações vêm enfrentando, a GC tem demonstrado excelente fonte de trabalho que antes era “negligenciada” pelas empresas. Fatores como capital intelectual, cultura organizacional, utilização de recursos intangíveis e de novas tecnologias estão aumentando a capacidade da organização de trabalhar com a crescente complexidade do mercado, tornando a GC um importante fator estratégico para a sustentabilidade da organização.

Alguns autores, como Hansen (1999), citam a existência da GC desde muitos anos. Ele toma como exemplo as empresas familiares que transferem o conhecimento aos seus descendentes em atividades específicas, bem como o exemplo dos navegadores que ensinam os seus aprendizes, fazendo assim com que evolua o conhecimento no desempenho de suas funções.

Só a partir da década de 1990, contudo, é que a GC atingiu maiores proporções de desenvolvimento. Com o advento das Tecnologias de Informação e Comunicação, principalmente da *internet*, a disseminação do conhecimento entre organizações e indivíduos tem crescido substancialmente.

Atualmente vários autores têm apresentado definições usuais de GC. Embora não possam afirmar que possuam uma definição completa, todos geralmente definem a GC como a utilização dos ativos intangíveis da empresa, ativos esses que estão relacionados as estratégias, a pessoas, processos, patentes, práticas e documentos, a fim de gerar valor e sustentabilidade para a organização.

1.3 Gestão Estratégica do Conhecimento

A Gestão Estratégica do Conhecimento compreende o equilíbrio entre o capital intelectual da empresa e os seus ativos intelectuais. Compreende por ativos intelectuais os produtos que a empresa tem relacionado com o uso do conhecimento. Entre estes podemos citar patentes, produtos e serviços inovadores, etc.

O aproveitamento dos ativos intelectuais juntamente com a gestão do capital intelectual proporciona vantagem estratégica diante dos concorrentes. Muitas soluções podem ser utilizadas para a aplicação de estratégias a fim de que a Gestão do Conhecimento possa efetivamente ser adotada. É possível agrupar essas aplicações em duas grandes áreas:

- 1) ações voltadas para o uso do conhecimento já existente na empresa (Estratégia de Sobrevivência);
- 2) ações voltadas para a criação do conhecimento com o fim de proporcionar vantagem competitiva sustentável à empresa (Estratégias de Avanço).

Partindo desse pressuposto, as Estratégias de Sobrevivência e de Avanço são assim definidas:
Estratégias de sobrevivência: o uso do conhecimento existente em estratégias de sobrevivência tenta garantir o domínio sobre o atual ambiente de negócio da empresa. Elas

procuram reduzir o poder de negociação dos atuais fornecedores e clientes, baseiam-se no posicionamento bem-sucedido em termos de produto-mercado, em comparação com os concorrentes, e atendem às expectativas de vários *stakeholders*, como a comunidade local, os empregados e o governo (VON KROGH *ET AL*, 2001).

As estratégias de sobrevivência também buscam dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado, mediante a alavancagem dos efeitos da experiência e/ou das economias de escopo, e preparam a empresa para reagir aos possíveis substitutos de seus produtos (FAJEY E NRAYNAN, 1986).

Estratégias de avanço: constroem a rentabilidade da empresa no futuro. Tais estratégias reforçam os pontos fortes e tentam eliminar os pontos fracos na futura base de recursos e conhecimentos. O propósito delas é tirar proveito de futuras oportunidades de negócios e neutralizar os efeitos de futuras ameaças nesse ambiente (VON KROGH *ET AL*, 2001).

Elas são típicas de setores emergentes, como Tecnologia da Informação, serviços financeiros e telecomunicações. As estratégias de avanço identificam os concorrentes potenciais e a reação provável deles às iniciativas da empresa, promovem a criação de novos conceitos de produtos e serviços e mostram como melhor posicionar os produtos no mercado, em comparação com os concorrentes.

1.4 Equilíbrio entre as estratégias presentes e futuras - sobrevivência e de avanço

As empresas têm como grande desafio a preocupação em criar fontes de vantagens competitivas para o seu futuro. Seus gestores fazem a opção pela utilização de estratégias de imediatas (sobrevivência) por causa das situações concretas de medo, ansiedade e ameaça à auto-imagem.

Sendo assim, compreendem a necessidade de pensar no futuro, porém acreditando que a adoção de estratégias de avanço e a criação de novos conhecimentos trarão grandes riscos para a empresa.

Diante de um ambiente altamente competitivo e que passa por constantes mudanças, tanto nos ambientes internos como nos ambientes externos, as empresas devem adotar as estratégias de avanço, aliadas às atuais estratégias de sobrevivência, dessa forma adquirindo vantagens competitivas perante seus concorrentes.

Em geral, o equilíbrio cuidadoso entre estratégias de avanço e de sobrevivência permitirá que a empresa se prepare para o desaparecimento das fronteiras setoriais, para mudanças inesperadas no setor, para a rápida desvalorização dos atuais conhecimentos e competências e para a obsolescência dos produtos e serviços existentes (VON KROGH *ET AL*, 2001).

Um desequilíbrio entre estas duas estratégias pode causar a gerência de visões “míopes” e rígidas sobre o setor e o mercado. As estratégias de sobrevivência e de avanço proporcionam vantagens competitivas distintas, baseiam-se em fontes específicas e impõem diferentes demandas em termos de conhecimento.

Assim sendo, o equilíbrio adequado entre elas é fundamental. Uma vez que boa parte da visão dos executivos de alto nível talvez se fundamente na experiência do passado, a alta administração nem sempre é o grupo mais sintonizado com as necessidades do negócio no futuro.

No processo de identificação das demandas de conhecimento da empresa no futuro, é preciso ouvir “muitas vozes”. A perspectiva ampla sobre mudanças potenciais aumentará a conscientização da equipe gerencial quanto a possíveis cursos de ação. Nesses casos, convém ampliar as perspectivas da equipe gerencial com a visão de jovens participantes que cultivem idéias não-convencionais.

A formulação de estratégias de avanço requer escala. No começo, a equipe gerencial deve analisar o conhecimento em categorias amplas, a fim de propiciar perspectivas mais completas sobre possíveis estratégias de avanço. Essas categorias amplas são capazes de orientar processos de diferenciação cada vez mais refinados.

As conversas sobre estratégia são recursos valiosos para a empresa e representam o berço do futuro. Devem ser registradas de alguma forma, alocando-se tempo para reflexões coletivas a respeito dos temas e resultados.

Em geral, desvencilhar-se da armadilha do passado é fundamental para a formulação bem-sucedida de estratégias de avanço. O desafio para os gerentes é conseguir o equilíbrio entre pensamento de sobrevivência e pensamento de avanço na prática diária, honrando o passado e trabalhando sua visão de futuro.

2 A empresa em estudo

O Centro de Integração Empresa Escola – CIEE, é uma instituição de âmbito nacional, de direito privado, de utilidade pública federal, estadual e municipal, sem fins lucrativos e filantrópicos, beneficentes de assistência social, tendo por objetivo a promoção da integração do jovem ao mercado de trabalho, de acordo com a Constituição Federal/88 - Artigo 203 – Inciso III (CIEE, 2008).

Desde sua fundação, o CIEE atua em mais de 400 unidades no Brasil. Suas atividades começaram em 1964, na cidade de São Paulo. Foi pioneiro na viabilização do estágio como complementação da atividade educacional e inserção do jovem no mercado de trabalho. Exercendo o papel de agente de integração, vem aperfeiçoando continuamente suas atividades e diversificando seus programas sociais e educacionais.

Ao longo do tempo a idéia se expandiu pelo Brasil e hoje o CIEE tem 08 unidades autônomas: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gérias, Pernambuco e São Paulo (que ainda administra os CIEE’s em outros 18 estados). Desde a sua fundação, mais de 6 milhões de estudantes tiveram a oportunidade de estagiar através do CIEE. Na Paraíba o CIEE está presente em duas cidades, João Pessoa e Campina Grande.

Hoje o CIEE administra 250 mil estudantes em estágio em todo o Brasil e mantém mais de 400 unidades de atendimento em todo o território nacional.

Além do programa de estágio promovido pelo CIEE, existem diversos programas sociais complementares ao estágio, que visam atender, agregar conhecimento, assessorar e treinar os jovens.

O atendimento à comunidade estudantil é totalmente gratuito, proporcionando amplas oportunidades aos estudantes de instituições de ensino pública e privada, dando-lhes acesso à profissionalização e a integração ao mundo acadêmico e profissional.

Metodologia da Pesquisa

O método de pesquisa desenvolvido busca aliar as concepções teóricas relativas ao tema e as necessidades práticas da coleta de dados.

A pesquisa pode ser caracterizada como sendo um estudo exploratório, definido por Marconi e Lakatos (2003) como sendo o tipo de pesquisa em que, a partir de um problema formulado, familiariza o pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para realização de futuras pesquisas para modificar ou clarificar conceitos. Para os fins desta pesquisa, foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos para analisar todas as inter-relações entre as variáveis pesquisadas.

Outras fontes de informação também foram utilizadas para compor e fundamentar ainda mais o estudo. Entre elas se encontram a pesquisa bibliográfica através da leitura de livros, revistas, artigos e documentos oficiais, e também através do contato direto por meio da pesquisa de campo, tabulação e análise dos dados obtidos.

O trabalho em questão também é do tipo estudo de caso. O estudo de caso é um dos vários modos de realizar uma pesquisa sólida. Estudos de caso podem ser classificados de várias maneiras, porém o presente trabalho refere-se a um "estudo de caso quantitativo e qualitativo".

Utilizou-se a amostragem não probabilística em que não se faz uso de formas aleatórias de seleção, conforme citado por Marconi e Lakatos, (2003). O universo da pesquisa foi os 100% dos funcionários do CIEE da Paraíba, composto por 12 pessoas, e a amostra foi por acessibilidade em que tais funcionários foram contatados e convidados a responderem tal instrumento de pesquisa por livre e espontânea vontade. Entre eles, 11 (92%) responderam ao questionário.

O questionário é composto por 9 questões que buscam identificar se a empresa adota estratégias de sobrevivência e avanço e se existe um equilíbrio entre elas, de acordo com a metodologia dos autores VON KROGH *ET AL* (2001).

A técnica de coleta de dados foi a de observação direta extensiva. As questões aplicadas no questionário estão relacionadas de acordo com as duas estratégias (sobrevivência e avanço). Como se têm as duas estratégias relacionadas, essas foram divididas em três grupos para a melhor compreensão dos entrevistados, distribuídas da seguinte maneira, conforme o quadro abaixo.

Estratégias de Sobrevivência e Avanço – Perguntas

Grupo 1 Verificação do nível de conhecimento em relação às ameaças causadas por seus concorrentes

Pergunta 1 A empresa identifica atuais e potenciais concorrentes que estão começando a implementar estratégias de sobrevivência semelhantes?

Pergunta 2 A empresa adota estratégias de avanço que garantem os níveis de rentabilidade no futuro?

Pergunta 3 A empresa identifica atuais e potenciais concorrentes que estão começando a implementar estratégias de avanço semelhantes?

Grupo 2 Análise sobre a criação de novos conhecimentos

-
- Pergunta 4 A empresa identifica suas atuais fontes de vantagens competitivas e sabe como aprimorá-las para sustentar suas vantagens competitivas ao longo do tempo?
- Pergunta 5 A empresa sabe como criar novos conhecimentos que se transformem em fontes de vantagem competitiva sustentável?
- Pergunta 6 A empresa tem conhecimento de quais devem ser suas futuras fontes de vantagem competitiva e como torná-las sustentáveis?

Grupo 3 **Observação sobre a proteção dos conhecimentos das possíveis imitações por parte dos seus concorrentes**

- Pergunta 7 A empresa consegue modificar as suas estratégias de sobrevivência com mais eficácia do que os concorrentes?
- Pergunta 8 A empresa consegue transferir conhecimentos próprios e públicos entre diferentes produtos, mercados, negócios e unidades organizacionais com mais eficácia do que os concorrentes?
- Pergunta 9 A empresa retém o valor e a singularidade dos seus conhecimentos e ao mesmo tempo defende-os contra tentativas de imitação ou substituição pelos concorrentes?

Fonte: Georg Von Krogh e Ikujiro Nonaka (2001) [adaptado]

Quadro 2: Instrumento de pesquisa adaptado de Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001

Com a utilização da metodologia proposta por Von Krogh *et al* (2001), os gerentes podem começar a dedicar parte de seu tempo para “o rompimento de fronteiras” (Estratégias de Sobrevivência) e passam a pensar em idéias não convencionais sobre como desenvolver o setor ou ambiente competitivo (Estratégias de Avanço).

Diante dessa nova mentalidade, os grupos gerenciais partem para estruturar e formular as estratégias em torno de exercícios de sobrevivência e avanço, definindo horizontes estratégicos de curto e longo prazo.

Na última fase da análise de dados, a tabulação é expressa quantitativamente através de dados numéricos e posteriormente revertidos em reflexões e comparações com o embasamento teórico já exposto a fim de haver equivalência e coerência com o estudo abordado. Sendo assim, utilizou-se a porcentagem.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada com os funcionários do CIEE - Centro de Integração Empresa – Escola/PB. Os dados foram tabulados de acordo com a metodologia em estudo e utilizando uma escala de ordem crescente: a) Nunca, b) Algumas vezes, c) Frequentemente e d) Sempre, onde a letra “a” representa o menor nível de importância e a letra “d” o mais alto. Considerando:

A- Nunca – (Não utilização dos dois tipos de estratégia);

B - Algumas vezes – (Utilização ineficaz da estratégia de sobrevivência ou de avanço);

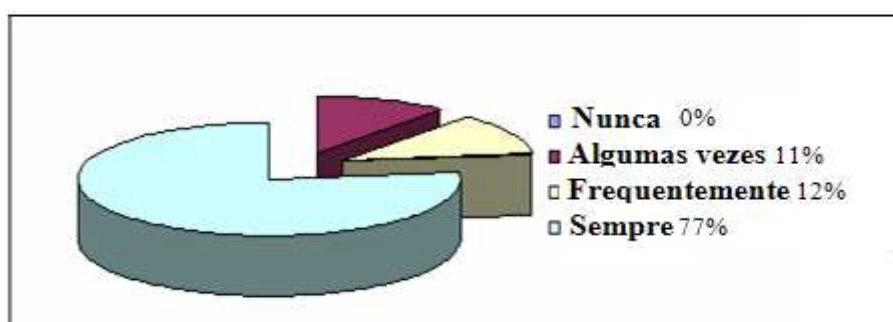
C - Frequentemente - (Utilização em algumas ações das estratégias de sobrevivência ou de avanço);

D- Sempre - (Utilização plena das estratégias de sobrevivência ou de avanço).

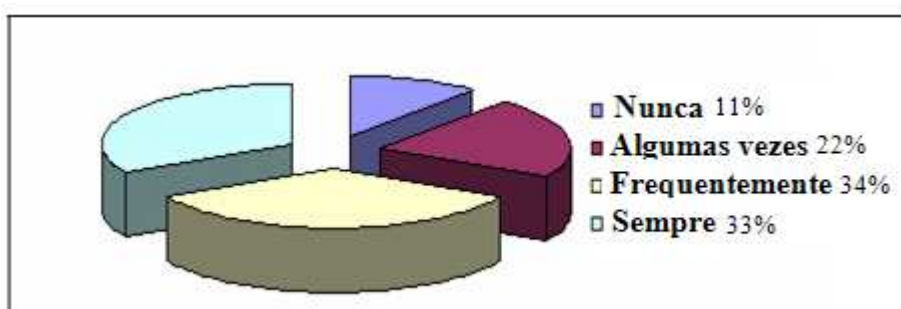
Se os somatórios das escalas A e B for igual ou acima de 50% não existirá equilíbrio entre as estratégias, e se os somatórios das escalas C e D for igual ou maior que 50% indica uma convergência entre as estratégias de sobrevivência e avanço. Em seguida são apresentados os resultados obtidos através do instrumento de pesquisa utilizado.

4.1 Verificação do nível de conhecimento em relação às ameaças causadas por seus concorrentes

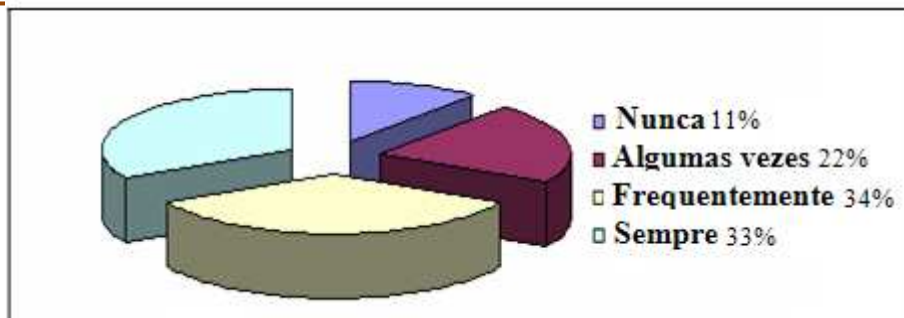
O primeiro grupo de questionamentos tratou de verificar se a empresa tem conhecimento sobre as ameaças causadas por seus concorrentes. Através da análise dos resultados da pergunta 1, (A empresa identifica atuais e potenciais concorrentes que estão começando a implementar estratégias de sobrevivência semelhantes?). Os resultados obtidos dos respondentes apontam que:



Já na pergunta 2, (A empresa adota estratégias de avanço que garantem os níveis de rentabilidade no futuro?) os resultados obtidos foram:



E para a pergunta 3, (A empresa identifica atuais e potenciais concorrentes que estão começando a implementar estratégias de avanço semelhantes?) os resultados obtidos foram:



A análise dos melhores índices para as perguntas 1, 2 e 3 são: 77%, 34% e 34%. Diante dos resultados é possível afirmar que os funcionários identificam plenamente as ações da gerencia para com as estratégias de curto prazo (sobrevivência), esse fato indica a constante precaução de rever essas ações para evitar as imitações por seus concorrentes e conseqüentemente reter a diminuição dos seus níveis de competitividade.

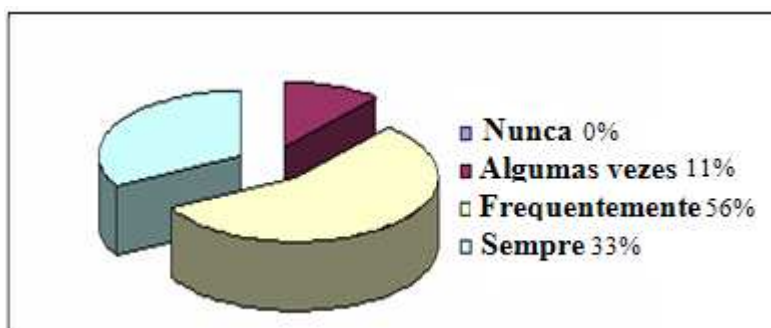
Em relação à estratégia de avanço os funcionários identificam as ações para com as estratégias de longo prazo em casos específicos, o que pode indicar nesse grupo de questionamentos, que a empresa possa estar começando a implementar esse novo tipo de estratégia em alguns dos seus departamentos e/ou em alguma filial.

Já para a análise envolvendo os melhores somatórios das escalas para as perguntas são: (89%, 67% e 67%), onde os somatórios das escalas C e D apresentam índices maiores que 50%, o que indica segundo a metodologia proposta uma convergência entre as estratégias de sobrevivência e avanço.

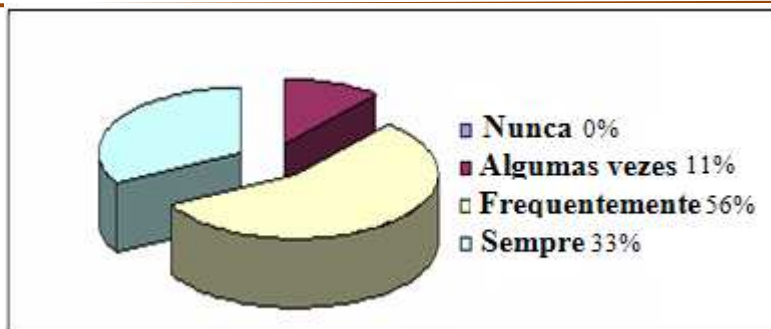
Diante dos resultados analisados e de acordo com a metodologia de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), é possível inferir que para o primeiro grupo de questionamentos, a empresa dispõe de conhecimento (atual e futuro) sobre as ameaças causadas por concorrentes, e utiliza esses para formular, reformular e convergir as estratégias de sobrevivência e avanço.

3.2 Análise sobre a criação de novos conhecimentos

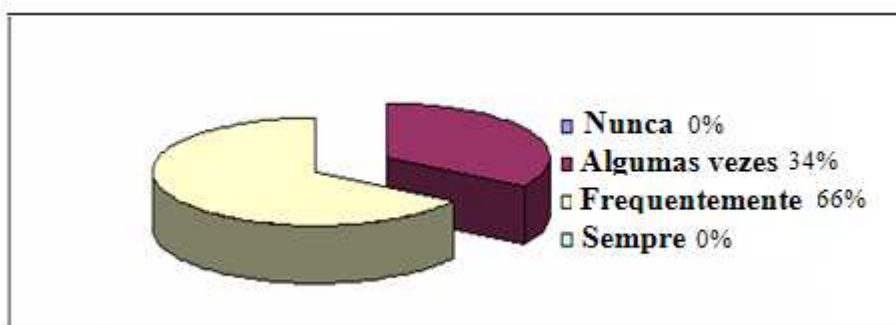
O segundo grupo de questionamentos buscou analisar se a empresa cria novos conhecimentos. Os resultados obtidos na pergunta 4 (A empresa identifica suas atuais fontes de vantagens competitivas e sabe como aprimorá-las para sustentar suas vantagens competitivas ao longo do tempo?), foram:



A pergunta 5 referente à criação de novos conhecimentos que se transformam em fontes de vantagem competitiva sustentável, os resultados são:



Já para a pergunta 6 (A empresa tem conhecimento de quais devem ser suas futuras fontes de vantagem competitiva e como torná-las sustentáveis?), os resultados foram:



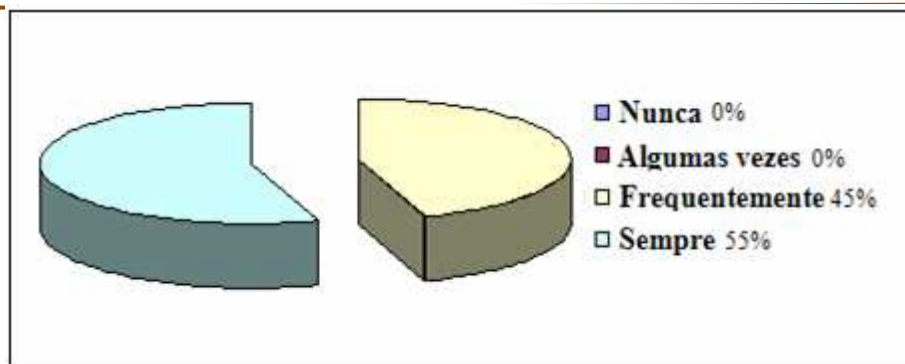
A análise dos melhores índices para as perguntas 4, 5 e 6 são: 56%, 55% e 66%. Para esse grupo de questionamentos, algumas considerações devem ser explicitadas: Em relação as fontes de vantagem competitivas da empresa (presentes e futuras), algumas delas podem não estar identificadas (mapeadas) ou ser de uso exclusivo da cúpula gerencial, porém os novos conhecimentos advindo das fontes visíveis são identificados pelos funcionários e incorporados às estratégias de sobrevivência e de avanço, proporcionando vantagem competitiva sustentável.

Para a análise envolvendo os melhores somatórios das escalas para as perguntas são: (89%, e 89%), onde os somatórios das escalas C e D apresentam índices maiores que 50%, o que indica segundo a metodologia proposta uma convergência entre as estratégias de sobrevivência e avanço.

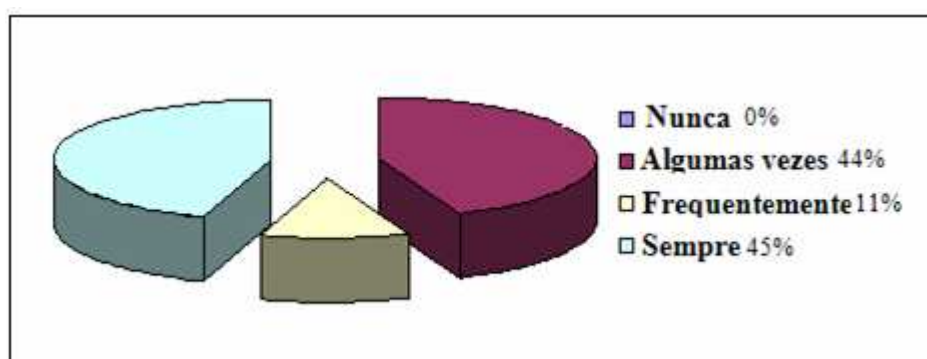
Diante dos resultados analisados é possível inferir que a empresa em estudo cria novos conhecimentos, incorporam esses as suas estratégias de sobrevivência e de avanço, servido de base para manutenção e crescimento de vantagem competitiva no presente e futuro.

3.3 Observação sobre a proteção dos conhecimentos das possíveis imitações por parte dos seus concorrentes

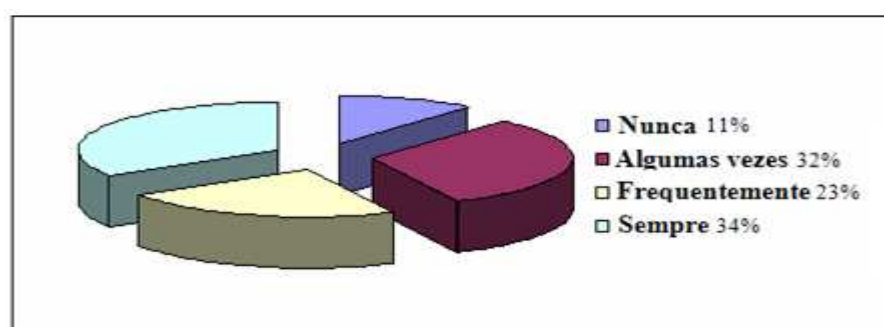
O terceiro grupo de questionamentos diz respeito à proteção dos seus conhecimentos de possíveis imitações pelos seus concorrentes. Este item foi avaliado pelas questões de número 7, 8 e 9. Para a questão 7 (A empresa consegue modificar as suas estratégias de sobrevivência com mais eficácia do que os concorrentes?) os resultados são:



Para a pergunta 8 (A empresa consegue transferir conhecimentos próprios e públicos entre diferentes produtos, mercados, negócios e unidades organizacionais com mais eficácia do que os concorrentes?), os resultados obtidos são:



Já na questão 9 buscou saber se a empresa retém o valor e a singularidade dos seus conhecimentos e ao mesmo tempo defende-os contra tentativas de imitação ou substituição pelos concorrentes, tendo como respostas:



A análise dos melhores índices para as perguntas 7, 8 e 9 são: 55%, 45% e 34%. Para esse grupo de questionamentos, algumas considerações devem ser explicitadas.

Já que o conhecimento contido nas pessoas e manuais é o que determina os principais produtos da empresa estudada (treinamentos, capacitação e intermediação dos estudantes), ela consegue defender os seus conhecimentos dos seus concorrentes, no presente e futuro, oferecendo bons programas incentivo, de valorização e capacitação dos seus funcionários, acarretando em baixos índices de rotatividade e um maior envolvimento e comprometimento. Já para a análise envolvendo os melhores somatórios das escalas para as perguntas são: (100%, 56% e 57%), onde os somatórios das escalas C e D apresentam índices maiores que

50%, o que indica segundo a metodologia proposta uma convergência entre as estratégias de sobrevivência e avanço.

Diante dos resultados analisados e de acordo com a metodologia de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), é possível inferir que a empresa em estudo utiliza as estratégias de sobrevivência e avanço para proteger os seus conhecimentos das possíveis imitações dos concorrentes.

4. Considerações finais

A utilização de estratégias presentes e futuras que privilegiem o conhecimento como fonte de vantagem competitiva para as empresas, atualmente deve ser uma prioridade para elas. As organizações que conseguirem inserir o conhecimento em suas práticas diárias e promover os processos de geração e disseminação de conhecimentos são as que conseguirão sobressair diante das grandes mudanças ocorridas no ambiente.

De acordo com a análise dos resultados obtidos neste estudo que se fundamentou na metodologia dos autores Georg von Krogh e Ikujiro Nonaka (2001), tomando como referência as estratégias de sobrevivência e avanço, verificou-se como os funcionários do CIEE-PB compreendem a utilização destas estratégias.

Na visão dos funcionários e de acordo com a metodologia aplicada a empresa utiliza as duas estratégias (sobrevivência e avanço), e nos três grupos (verificação do nível de conhecimento em relação às ameaças causadas por seus concorrentes, análise sobre a criação de novos conhecimentos e observação sobre a proteção dos conhecimentos das possíveis imitações por parte dos seus concorrentes) são identificados o equilíbrio entre elas o que garante para a empresa vantagem competitiva presente e futura diante seus concorrentes.

Para o CIEE recomenda-se que esse estudo seja ampliado às demais unidades espalhadas por todos os estados brasileiros com o objetivo verificar a existência das estratégias, e verificar os benefícios do seu equilíbrio.

Referências bibliográficas

ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D. Irwin, 1980.

ANSOFF, I.A. e McDONNELL, E.J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

CHANDLER, A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industry Enterprise*, Cambridge –Massachusetts: M.I.T Press, 1962.

CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA - CIEE: www.ciee.org.br, Acesso em 24/03/2008

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. *What is your strategy for managing knowledge?* *Harvard Business Review*, Mar./Apr., p. 106-116, 1999.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M, *Técnicas de pesquisa*, 5, ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTER, M. (eds) *Estratégia - A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1985.

SUN TZU. *A Arte da Guerra*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.