

## **GESTÃO DE CONHECIMENTO E COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR DE COMÉRCIO EXTERIOR DE AUTOPEÇAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

### **Helio Morrone Cosentino**

Doutor em Tecnologia Nuclear pela Universidade de São Paulo – USP  
Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE  
helio.cosentino@mackenzie.br

### **Patrícia Gomes Vidal**

Doutora em Administração de Empresas pela Boston University, Paris  
Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE  
patricia\_g\_vidal@yahoo.com.br

### **Salvatore Benito Virgillito**

Mestre em Administração e Planejamento pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP  
Professor da Universidade São Judas Tadeu – USJT  
prof.salvatore@usjt.br

### **RESUMO**

O presente trabalho teve como objetivo estudar as singularidades da tecnologia da informação (TI) quanto à forma de subsidiar insumos e estruturas para a prática de Gestão de Conhecimento em empresas de pequeno porte do setor de comércio exterior de autopeças de reposição. O estudo, realizado sob a modalidade de pesquisa exploratória, selecionou 15 empresas deste setor e buscou identificar, descrever e verificar a existência e funcionalidade da gestão do conhecimento nas empresas avaliadas. A análise das respostas permitiu identificar a presença da gestão do conhecimento nas empresas, verificar qual a abordagem dada à tecnologia da informação nas organizações e, por último, procurou evidenciar o possível alinhamento ou não da gestão do conhecimento com a gestão da tecnologia da informação. Observou-se que a formação de conhecimento não é passiva e espontânea a todo momento, mas um processo baseado em fluxos que podem ser regulados por meio das estruturas organizacionais, sistemas e competências individuais dos colaboradores internos e externos.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão; Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Tecnologia da Informação.

## 1 INTRODUÇÃO

A crise global que impactou amplamente todos os setores econômicos no biênio 2008/2009 ainda carece de avaliações mais ponderadas. Alguns sinais de reaquecimento da economia mundial voltaram a acelerar o mercado nacional automotivo e o setor de autopeças, que, apesar de indicadores promissores, tem sofrido instabilidades com o valor do câmbio e a concorrência internacional.

O aumento da demanda e as novas oportunidades surgidas nesse cenário sugerem um clima propício para empreendedorismo nas empresas nacionais que lidam com o comércio exterior de autopeças, o que nos motivou a tentar compreender, a partir deste trabalho, como se configura a Gestão do Conhecimento nas empresas de pequeno porte deste setor.

Segundo Montibeller Filho, Macedo, e Fialho (2006), somente a constante adaptabilidade do ser humano aos novos paradigmas de gestão é que permitirá o seu sucesso na Sociedade do Conhecimento, e o sucesso das empresas estaria diretamente ligado aos recursos humanos e ao conhecimento disponível. Por isso, é necessário desencadear esse processo de mudança, tanto em nível pessoal quanto empresarial, por meio de ações que busquem a formação e consolidação de uma cultura empreendedora. Nessa perspectiva, o mesmo autor pressupõe ainda o empreendedorismo como quesito ligado à perspectiva de aprendizagem contínua, baseada nos princípios da Gestão do Conhecimento, e a adaptação de constantes mudanças no mundo atual fundamentada nos conceitos da sustentabilidade.

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2009), a indústria automobilística mundial passou por profundas instabilidades nos últimos 12 anos, com consequências diretas no setor produtivo nacional de autopeças. Em 1997 as vendas de automóveis no Brasil chegaram a 1,9 milhão de unidades, acarretando uma onda de otimismo com a instalação, no país, de 11 novas fábricas e sete novas montadoras de veículos leves e pesados, construídas a um custo estimado em 16 bilhões de dólares. Previa-se então que o mercado local absorveria rapidamente a capacidade instalada no país de 3 milhões de carros produzidos por ano. Essa onda de otimismo alavancou investimentos em toda a cadeia produtiva de veículos, ignorando a feroz concorrência chinesa e a indiana que começava a despontar no cenário mundial. A economia nacional foi afligida por crises externas em série, resultando em oscilações e uma queda de 40% das vendas até 2005, quando as montadoras e o setor de autopeças possuíam então uma capacidade instalada quase três vezes superior à demanda.

Nesse contexto, uma vez que o capital intelectual emerge como fator fundamental nos conceitos de produtividade e competitividade, o objetivo geral deste trabalho é estudar as

singularidades da tecnologia da informação (TI) quanto à forma de subsidiar insumos e estruturas para a prática de Gestão de Conhecimento em empresas de pequeno porte do setor de comércio exterior de autopeças de reposição.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Porter (1989), ao discutir a estrutura de competitividade das empresas, afirma que elas podem competir genericamente de duas formas: no preço ou na diferenciação dos seus produtos. Diante de um ambiente em que as margens de lucro de diversas indústrias têm encolhido ao longo dos anos, a estratégia de diferenciação parece apresentar-se como alternativa viável à sobrevivência das organizações.

Jonash e Sommerlatte (1999) afirmam que responsabilidade, flexibilidade e a inovação passaram a ser necessidades para o sucesso da organização. A necessidade de diferenciação, independentemente do aspecto no qual a organização deseja se diferenciar, parece ter demandado o desenvolvimento de novas formas organizacionais com estruturas muito distintas dos formatos tradicionais. Surgem as organizações em rede (Miles, Snow, Meyer, & Coleman Jr., 1978), a organização com gerenciamento matricial (Bartlett & Ghosall, 1990), grupos de redes (Charan, 1991), as equipes focadas em tarefas (Katzenbach & Smith, 1992), organização horizontal (Ostrof & Smith, 1992), organização de aprendizagem (Mills & Friesen, 1992), dentre outras estruturas.

Apesar das particularidades que cada uma dessas formas organizacionais traz consigo, a gestão do conhecimento se apresenta como o ponto de interseção dessas estruturas de gestão. Definida brevemente como a estratégia que transforma os bens intelectuais das organizações em maior rendimento, novos valores e aumento da competitividade (Murray, 1996), a gestão do conhecimento apresenta-se como fonte de vantagem competitiva aos setores mais avançados da economia ao criar a competência organizacional e incorporar os indivíduos para criação de conhecimento e soluções de problemas (Rodrigues, 2002). O capital intelectual converte-se no principal patrimônio das organizações bem-sucedidas (Brooking, 1996).

Stewart (2002) argumenta que a gestão desse capital intelectual se traduz na capacidade de estabelecer constantes processos de criação de conhecimento e valor superior aos clientes e à organização, resultantes da interação entre o capital humano, organizacional e o baseado em clientes,

que corresponde ao valor dos relacionamentos com os *stakeholders* da organização.

A gestão do conhecimento, dessa forma, compõe-se de um procedimento sistêmico e organizacionalmente específico para a aquisição, organização e comunicação de conhecimento, tanto do tácito como do explícito, dos colaboradores e funcionários da organização, para que estes possam usá-lo de forma mais efetiva (Terra, 2000). O conhecimento, sob essa perspectiva, passa a ser visto como o principal fator de produção das economias atuais, e a competitividade das firmas é fortemente determinada pelo capital intelectual acumulado, ou seja, seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, o oposto do capital tangível (Kim, 1998).

Nessa nova abordagem gerencial, o conhecimento torna-se um recurso estratégico (Garvin, 1993) no qual as empresas têm a tarefa simultânea de organizá-lo, com o propósito de gerar vantagem competitiva, e protegê-lo de seus concorrentes. A necessidade das organizações serem **inteligentes** diante das mudanças constantes da sociedade da informação e do ambiente de negócios faz com que elas também se modifiquem, o que requer o planejamento de suas informações (Parsons, 1983). Conforme argumenta Kim (1998), a gestão do conhecimento estaria relacionada ao capital intelectual, a partir do qual as empresas competem entre si.

Para Stewart (2002), é o conhecimento dos indivíduos de uma organização que forma o seu capital intelectual, ou seja, o conhecimento não estaria contido em sistemas ou tecnologias, mas nas pessoas que o processam e o transformam em resultados diariamente. Nesse contexto, complementa o autor, caberia às organizações definir qual conhecimento deve ser desenvolvido, para posteriormente desenvolver ações de criação, integração e transferência de conhecimento e maneiras de proteção desse conhecimento. Com isso, consegue-se desenvolver competências estratégicas e manter um esforço permanente para sustentar a vantagem competitiva, mesmo em um ambiente dinâmico.

As práticas de gestão do conhecimento, portanto, tornam-se necessárias não somente para administrar o conhecimento, mas para também auxiliar na tomada de decisão das organizações. Para Davenport e Prusak (1998), essas práticas envolveriam aspectos tais como a visualização da organização como um sistema, a construção de comunidades de aprendizado, foco em questões de desenvolvimento pessoal e a criação de estruturas organizacionais menos hierárquicas e até mesmo planejamento com o uso de cenários. Terra (2000) complementa a visão desses autores ao afirmar que a gestão do conhecimento nas organizações deve inicialmente compreender as características e demandas do ambiente competitivo e entender necessidades individuais e coletivas, de forma a integrá-las adequadamente aos processos de aprendizado.

Fleury e Oliveira Jr. (2001) propõem o gerenciamento do conhecimento nas organizações a partir de três processos básicos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação do conhecimento e construção da memória. Nessa mesma vertente, Nonaka e Takeushi (1997) trazem o modelo da espiral do conhecimento a qual abrange os quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Embora essas e outras propostas para gerir o conhecimento sejam fundamentais para o sucesso da estratégia empresarial, a mensuração e a valoração desse **ativo** é uma dificuldade inerente ao próprio processo de gestão do conhecimento. Nos anos 1990 foram realizados alguns estudos com o intuito de gerenciar e avaliar a dimensão intangível das organizações. Entre os métodos que surgiram nesse período, destacam-se os trabalhos de Edvinsson e Malone (1998) e Sveiby (1998) em introduzir um novo formato para o gerenciamento dos ativos intangíveis das organizações.

A contribuição de Sveiby (1998) reside na introdução do conceito de conhecimento organizacional como um ativo intangível e na defesa de uma **nova contabilidade**, voltada ao registro dos ativos invisíveis da organização. Para o autor, esses ativos, também titulados de ativos de conhecimento, são complexos e de difícil avaliação.

A ausência de um padrão formal dificulta a gestão e a mensuração dos ativos de conhecimento, assim, torna-se pertinente desenvolver maneiras de identificá-los e classificá-los, já que podem gerar valor para a organização (Sveiby, 1998).

A proposta do autor, conhecida como monitor de ativos intangíveis, consiste em uma representação gráfica de uma série de indicadores que podem ser empregados pela alta gestão de uma organização.

O estabelecimento de indicadores para a mensuração dos ativos de conhecimento foi empregado para a acepção do valor de mercado de uma organização, constituído pela soma do seu patrimônio tangível e seus ativos intangíveis (Sveiby, 1998).

Edvinsson e Malone (1998) também desenvolveram um instrumento para mensuração dos ativos intangíveis. Trata-se do navegador de capital intelectual, um utensílio de suporte à tomada de decisão, que permite captar o valor existente na organização. O navegador tem o objetivo de evidenciar um novo método de avaliação do desempenho organizacional, por meio de indicadores não financeiros. Nesse sentido, a avaliação de ativos intangíveis requer, além do retrato presente, o estabelecimento de projeções e a observação do passado que, por sua vez, permitem definir qual o caminho a ser coberto e qual foi o aprendizado.

Em síntese, o navegador contribui como um pertinente instrumento de divulgação e melhor visualização do capital intelectual existente na organização, por meio de uma nova proposta de

avaliação dos intangíveis. O navegador não substitui o modelo contábil tradicional de avaliação financeira, apenas o complementa no suporte à tomada de decisão (Edvinsson & Malone, 1998).

A contribuição desses trabalhos reside no conceito de conhecimento organizacional como um ativo intangível e na defesa de uma **nova contabilidade**, voltada ao registro dos ativos invisíveis da organização. Esses ativos, também titulados de ativos de conhecimento, são complexos e de difícil avaliação. A ausência de um padrão formal dificulta a gestão e a mensuração dos ativos de conhecimento e, assim, torna-se pertinente desenvolver maneiras de identificá-los e classificá-los. O estabelecimento de indicadores para a mensuração desses ativos permite aferir o valor de mercado de uma organização, composto pela soma do seu patrimônio tangível e seus ativos intangíveis.

## 2.2 TECNOLOGIA E SISTEMA DE INFORMAÇÃO

A acessibilidade, a navegação e o gerenciamento das informações necessárias para dar suporte ao processo de gestão do conhecimento são elementos críticos em um ambiente em que a tomada de decisão demanda velocidade e eficiência. Nesse sentido, o processo gerencial de qualquer modalidade de organização é facilitado sobremaneira pela Tecnologia da Informação (TI), que, em sua concepção mais ampla, significa um conjunto de componentes tecnológicos individuais, normalmente organizados em sistemas de informação baseados em computador (Turban, Rainer Jr., & Potter, 2005). O processo de TI focaliza os aspectos dinâmicos do gerenciamento da informação e responde à questão de como as organizações procedem para se tornarem mais explícitas e sistêmicas em suas formas de identificar, adquirir, avaliar, analisar, organizar e disseminar a informação (McGee & Prusak, 1994). Assim, é impossível dissociar o conhecimento e sua gestão eficaz das práticas da TI.

A TI é um elemento impulsionador e facilitador da informação na organização, mas, sozinha, não resolve problemas. A TI é coadjuvante, e não o elemento central. Dessa forma, ela precisa estar orientada a pessoas inseridas no seu ambiente, com necessidades e culturas específicas. A abordagem competitiva deve estar voltada para as pessoas (Davenport & Prusak, 1998; Teixeira Filho, 1998). Turban et al. (2005) complementam, sustentando que os Sistemas de TI são parte integrante e indissociável do processo gerencial de todas as áreas funcionais de uma empresa. Assim, por exemplo, em Finanças e Contabilidade, os sistemas podem ser úteis no desempenho de atividades voltadas para projeção de resultados e gerenciamento de caixa; em Marketing e Vendas, eles representam um instrumento indispensável como suporte ao processo decisório relativo às várias controláveis de



marketing – produto/desenvolvimento de novos produtos, preço, promoção e distribuição – e à gestão do relacionamento com clientes.

A classificação do diferentes tipos de sistemas de informação é uma tarefa essencialmente arbitrária e por isso formas de divisões distintas têm sido propostas por diversos autores, como Turban et al. (2005).

Independentemente da escolha do sistema, Laudon e Laudon (2004) recomendam que a escolha do sistema considere sempre a interligação dos Sistemas de Informação com os diferentes subsistemas e níveis da organização, uma vez que eles se relacionam entre si e interagem com a Tecnologia da Informação. Embora isso seja útil para que a informação flua facilmente entre diferentes elementos da organização, o processo pode ser dispendioso e complexo.

Considerando as variáveis externas do sistema empresa, percebe-se que o ambiente competitivo e a globalização influenciam o posicionamento estratégico da empresa, exigindo, concomitantemente, uma adequação no posicionamento estratégico da área de TI. Esse posicionamento deve, pois, ajustar-se, com flexibilidade e efetividade, ao posicionamento estratégico da organização (Benjamin & Blunt, 1992; Bessa, 2005; Braga & Gomes, 2004).

McGee e Prusak (1994) afirmam que, na economia da informação, a concorrência entre empresas está baseada na capacidade de cada uma de levantar, tratar, interpretar e utilizar a informação de maneira eficaz, e, por isso, a TI pode ser um fator importante no aperfeiçoamento do uso da informação. Seu valor está condicionado à informação e ao papel desta na organização. A informação dá origem a mais informação, e o conhecimento a mais conhecimento.

A TI tem alterado formas, processos e, com frequência, estilo de vida, podendo aperfeiçoar o aprendizado individual e captar o conhecimento em benefício da organização. Para isso, além da comunicação e da colaboração dos indivíduos para a concretização de transferência/compartilhamento do conhecimento, é necessário o desenvolvimento de métodos de coleta e preservação das experiências. A sofisticação no gerenciamento e uso da informação cria um elo positivo de *feedback* (McGee & Prusak, 1994).

Davenport e Prusak (1998) defendem que o valor da tecnologia da informação depende da informação e do papel por ela desempenhado nas organizações. A informação é capaz de criar valor significativo, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização. Dessa forma, segundo o autor, antes de se considerar a tecnologia, é indispensável lidar com os processos de negócio e com as informações que as pessoas consideram relevantes para a tomada de decisão.

A TI é, portanto, um fator que potencializa a informação, tendo revolucionado os conceitos de tempo e de espaço e, com isso, também os conceitos de criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação. Apesar de sua importância para o uso da informação, vários autores, como Davenport e Prusak (1998) e McGee e Prusak (1994) insistem em que ela deva ser interpretada como suporte à informação e ir ao encontro das necessidades da organização.

A gestão da informação é interpretada como um processo que trata de um conjunto estruturado de atividades, as quais incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Tratando-se de processo, é preciso definir alguém que o gerencie e que atue de maneira a conseguir a cooperação necessária entre os vários setores da organização e satisfação do cliente da informação, o que torna a administração informacional realmente efetiva (Davenport & Prusak, 1998).

Com respeito ao fator satisfação do cliente, é relevante mencionar a possibilidade de conflito de interesses entre os responsáveis pelo desenvolvimento dos Sistemas de Informação e os clientes/usuários. Trata-se da possibilidade concreta de surgimento de tensões entre o pessoal de TI e os usuários, em decorrência das fontes de conflito. Assim é que, os usuários costumam ser inclinados a ter foco no atendimento de necessidades de curto prazo e na resolução de problemas imediatos, em detrimento dos aspectos de longo prazo relacionados com a arquitetura de TI, as necessidades de manutenção e os desdobramentos ordenados. Os responsáveis da área de TI, por sua vez, tendem a se preocupar com padronização de soluções, domínio tecnológico, dificuldades de manutenção e outros elementos técnicos. O balanceamento de tensões entre os dois grupos é difícil de conseguir, em razão dos inúmeros fatores a serem levados em consideração, incluindo a cultura da empresa, os impactos estratégicos da TI e o grau de urgência dos problemas de curto prazo (Applegate, Austin, & McFarlan, 2003).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo foi conduzido segundo os preceitos indicados por Rudio (1978), e utilizou-se de uma pesquisa qualitativa empírica de caráter exploratório e descritivo como proposto por Richardson (1999) e Vieira e Zouain (2006). As 15 empresas envolvidas foram escolhidas por conveniência, de acordo com sua acessibilidade e disposição de seus gestores em contribuir com o estudo. Trata-se, portanto, de uma amostra não probabilística.



A coleta de dados foi efetuada por meio de entrevistas focalizadas e observações não participantes, ambas com o auxílio de um protocolo composto por roteiro de investigação semiestruturado versando sobre os interesses do estudo.

Em virtude da confidencialidade das informações solicitada pelas empresas envolvidas, os participantes não foram identificados, porém os respondentes constituíam sempre o segundo ou terceiro escalão decisório das empresas (oito diretores e sete gerentes). Os dados fornecidos para o trabalho foram mantidos exclusivamente para uso acadêmico, não permitindo qualquer divulgação em outros meios.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória descritiva, vale recordar a limitação dos resultados encontrados, que só poderão ser conclusivos para as empresas estudadas e não devem ser generalizados para outras empresas do setor.

A análise das respostas foi dividida em três categorias de análise distintas (itens 4.1 a 4.3). A primeira permitiu identificar a presença da gestão do conhecimento nas empresas. A segunda permitiu verificar qual a abordagem dada à tecnologia da informação e a terceira, por sua vez, evidenciou o possível alinhamento da gestão do conhecimento com a gestão da tecnologia da informação nas empresas estudadas.

## **4 RESULTADOS**

As empresas estudadas apresentam um faturamento anual médio de R\$ 1,2 milhão (desvio-padrão de R\$ 0,3 milhão) e estão localizadas primordialmente (92%) na grande São Paulo. Atuam no comércio internacional de importação e exportação de componentes automotivos de reposição de veículos leves. De forma geral suas carteiras de produtos são bastante diversificadas, ocorrendo inclusive o atendimento a solicitações específicas do consumidor direto.

### **4.1 O SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Quanto à primeira categoria, referente à presença de um sistema de gestão do conhecimento, a totalidade das empresas estudadas afirmou possuir ampla visão do sistema competitivo (fornecedores, concorrentes e clientes) no planejamento de seus negócios, pois buscam regularmente informações sobre os pontos fortes e fracos de seus concorrentes. O resultado corrobora a visão de Murray (1996) e Rodrigues (2002), conforme seção 2.1.

Acreditam que o sistema de recuperação das informações, no entanto, não é tão ágil, pois afirmam que as informações nem sempre estão disponíveis para acesso imediato. Tal fato impede um fluxo adequado de informação que possibilite a geração de conhecimento e a tomada de decisão, especialmente pela inexistência de mecanismos formais de consolidação de fluxo de informações. Muitas vezes as informações são transmitidas por *e-mail* ou de maneira informal durante reuniões e telefonemas e não permitem a geração de históricos que acompanham a evolução dos cenários de interesse das empresas. O fator **tempo** foi citado como principal limitador desse fluxo, ou seja, as empresas citaram a falta de tempo como principal obstáculo na alimentação, gerenciamento e consequente falta de acesso conveniente aos dados. Tais observações estariam em contraposição com as ideias de Stewart (2002) que preconizam planejamento e organização do fluxo de conhecimento, conforme consta na seção 2.1.

As empresas afirmam ser ágeis para detectar mudanças nas necessidades dos clientes e na cadeia de valor clientes/ fornecedores, além de detectar mudanças significativas na própria indústria (ex. competição, tecnologia, regulamentação), uma vez que os níveis decisórios das organizações encontram-se em contato próximo e permanente com os clientes.

Dentre as empresas estudadas, a ampla maioria não possui um departamento responsável por receber informações competitivas para a sua organização. Na visão da maioria dos entrevistados, a não existência de um departamento interno responsável pela centralização das informações obtidas e pela criação de mecanismos para obtenção de outras informações de mercado não prejudicaria o desempenho da organização nem a formulação de estratégias, dada a proximidade em suas atuações junto aos clientes.

É consenso dentre os entrevistados que as informações são compartilhadas, analisadas e distribuídas frequentemente pelo corpo diretivo da empresa para embasar as decisões, ou seja, as informações geram o conhecimento necessário para a tomada de decisão demandada em determinado momento. Esse ponto é bastante relevante para a caracterização do sistema de inteligência competitiva, pois embora as empresas não possuam um departamento específico de gestão de conhecimento, elas têm culturalmente implantadas a necessidade de distribuir ao corpo diretivo a informação previamente analisada.

Não há periodicidade de reuniões que permitam monitorar, com rapidez, o alinhamento das decisões específicas que cada departamento toma e nem questões estratégicas do negócio. As práticas da gestão do conhecimento, no formato utilizado pelos entrevistados, auxiliam na tomada de decisão,

apesar da criação e existência de estruturas organizacionais menos hierárquicas, corroborando a visão de Davenport e Prusak (1998), conforme consta na seção 2.1.

Foi constatado junto aos gestores entrevistados que as informações sobre o mercado, em linha geral, são independentemente obtidas, e muitas vezes existe redundância ou mesmo inconsistência de dados. Os departamentos realmente possuem informações específicas, geradas independentemente e que não seguem padrões de alinhamento com a tomada de decisão. Tais fatos tornam o processo de decisão mais lento, pois muitas vezes as informações não são estruturadas de maneira correta para que todos possam entender e estudar rapidamente o efeito no negócio. Sempre que os departamentos necessitam informações sobre o mercado, ações da concorrência e mudanças políticas precisam recorrer à própria base de informações (relatórios gerenciais, relatórios de empresas de pesquisa, notícias em jornais e revistas). Ou seja, não existe uma base única de dados e uma arquitetura de informação que seja universalmente entendida no âmbito de atuação regional da empresa. Percebe-se, portanto, que as empresas possuem uma arquitetura da informação deficitária, não possuindo infraestrutura tecnológica que permita o processamento e disseminação da informação para os demais usuários de maneira adequada e confiável. A falta de organização e padronização das informações contrapõe-se aos processos básicos de gerenciamento das informações indicados por Fleury e Oliveira Jr. (2001), especialmente no que tange à disseminação do conhecimento e construção de uma memória, conforme consta na seção 2.1.

A necessidade de implantação de sistemas tecnológicos confiáveis para o gerenciamento das informações é visto pela ampla maioria dos entrevistados como necessários para a continuidade do negócio, apesar de regularmente citarem que possivelmente não poderiam arcar com seus custos e que o fator **tempo** (novamente) seria um grande obstáculo à sua implantação e uso.

## 4.2 ABORDAGEM DE TI NAS EMPRESAS

Quanto à segunda etapa da análise das respostas, o estudo permitiu verificar qual a abordagem dada à tecnologia da informação nas empresas.

Com relação ao estilo gerencial da tecnologia da informação que sustenta a gestão do conhecimento, identificou-se que os fatos acontecidos com clientes, fornecedores, indústria e a própria unidade de negócio tornam-se de conhecimento de todos, em um curto espaço de tempo. Assim, proporciona bases para os departamentos compartilharem e planejarem respostas às possíveis mudanças no ambiente competitivo, conforme defendido por McGee e Prusak (1994) na seção 2.2. Entretanto, nem sempre o fato de a informação rapidamente ser conhecida pelos departamentos

significa que estes a processarão de forma rápida, para que seja tomada uma decisão imediata como forma de prevenção ou ajuste a cenários duvidosos. Dessa forma, muitas das decisões são tomadas independentemente pelos departamentos, e acabam refletindo posteriormente nas demais áreas. Isso ocorre porque os departamentos agem de forma autônoma na avaliação dos novos fatos à luz da base de informações que detêm consigo. Verifica-se que essa forma de agir não considera os cuidados sugeridos por Laudon e Laudon (2004) na seção 2.2.

Os planos estratégicos departamentais são implantados em curto espaço de tempo e muitas vezes não possuem coerência entre si nem alinhamento com macropolíticas do negócio.

Os funcionários não são instruídos para observar e obter informações sobre a concorrência, pois as gerências não incentivam tal procedimento. Como fonte de informações, os gerentes e diretores tornam-se as pessoas responsáveis no desempenho desse papel durante reuniões, jantares, *networking* com clientes. Cabe aos demais níveis hierárquicos manter o sigilo da informação e a participação na decisão apenas no que se refere aos processos operacionais dos sistemas de processamento de dados.

Dessa forma, cada departamento tende a desenvolver a própria base de dados para que possa consultar e criar. Os departamentos, portanto, comportam-se como feudos e em muitas ocasiões não compartilham as informações claramente no cotidiano.

É importante frisar que os departamentos criam as formas de analisar e arquivar as informações. Não compram soluções externas, tais como *softwares*, design de plataformas de *business intelligence*. Segundo os avaliados, os departamentos sentem-se confortáveis nas informações que possuem, concordando, assim, com a interpretação de Davenport e Prusak (1998) e McGee e Prusak (1994) na seção 2.2.

Os departamentos estariam conseguindo criar meios junto ao departamento de TI para fornecimento de *know-how* de desenvolvimento de ferramentas internas de arquivo e distribuição das informações regionalmente, a fim de evitar o domínio das operações para atendimento exclusivo das necessidades individuais. Foi identificada uma forte tendência dos departamentos de TI e de alguns executivos manterem bloqueados os benefícios de controle do usuário, ação que está sendo alterada, pois uma porção considerável das empresas afirma estar iniciando o processo de descentralização de determinados acessos às bases de dados da intranet. Além disso, consideram que com isso estarão permitindo que o usuário contribua também para a discussão e desenvolvimento da plataforma de informação. A nova adequação no posicionamento estratégico da área de TI dentro das organizações deve ajustar-se com flexibilidade e efetividade ao posicionamento estratégico da empresa, conforme preconizado por diversos autores na seção 2.2 (Benjamin & Blunt, 1992; Bessa, 2005; Braga &

Gomes, 2004). Com essa tendência, as empresas, por meio dos departamentos de TI e solicitações da alta direção, esforçam-se em contribuir para a transferência de tecnologias, que ainda são interdepartamentais, para o contínuo aprendizado gerado pela experiência e proximidade operacional dos usuários.

É importante frisar que os sistemas existentes da empresa não são de fácil integração com os novos sistemas propostos para compartilhamento de informações, o que é agravado pelo fato de nenhuma das empresas possuir uma pessoa encarregada especificamente do gerenciamento da informação.

#### **4.3 ALINHAMENTO ENTRE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A terceira etapa do estudo, por sua vez, procurou evidenciar o possível alinhamento da gestão do conhecimento com a gestão da tecnologia da informação nas empresas estudadas.

Considerados os fatos expostos nas etapas anteriores, de forma geral pôde-se observar que não existem, portanto, formas das empresas minimizarem a redundância de informações nem como avaliar sua qualidade. A informação é gerenciada por cada departamento que cria seu próprio método com os recursos da empresa, o que identifica aspectos da **forma feudalista** de gerenciamento da informação. O modelo feudalista de gerenciamento da informação caracteriza-se pela predominância de termos, categorias e elementos de dados que possuem o mesmo significado em toda organização, porém são poucos padronizados na forma de sua abordagem. Embora existam esses esforços de alinhamento, as empresas avaliadas carecem da disseminação da padronização de termos. Segundo os entrevistados, esses problemas eram muito mais acentuados no passado e as empresas têm se mostrado **federelistas** no sentido da busca de integridade e padronização de vocabulários.

Em relação ao acesso e eficiência das informações, não existe uma via padronizada de fluxo nem a definição do campo onde a informação deve estar presente. Faltam claramente premissas e políticas de informação que possam ser utilizadas nas comunicações gerenciais.

Os avaliados aceitam o fato de que o interesse dos departamentos de deixarem de prover algumas informações possa existir, provocado pelo receio de demonstrarem fragilidade nos processos internos do próprio departamento.

Em geral, os respondentes não identificaram uma unidade proprietária do processo de coleta e análise de dados do mercado, no entanto identificam que cada departamento tem sua metodologia de obtenção, análise e distribuição das informações. Como mencionado anteriormente, o estilo feudalista

ainda existente na empresa, tem forte contribuição para que as tomadas de decisões tornem-se lentas e pouco precisas pela falta de padronização da informação entre departamentos, o que dificulta a criação de relatórios gerenciais únicos.

Como os sistemas de informações ou soluções eletrônicas de acesso são deficientes, por não proverem de forma qualitativa e rapidamente a informação, parte significativa das empresas procura obter auxílio do departamento de tecnologia com o intuito de implantar melhorias nos atuais bancos de dados existentes. Essa tentativa de alinhamento de cada departamento com a TI é importante, porém nem sempre traz resultados positivos, uma vez que carecem de uma política estratégica de gestão e disseminação das informações. Nesse momento ocorre a criação de focos de tensão entre o pessoal de TI e os usuários, como previsto por Davenport e Prusak (1998) na seção 2.2.

É consenso entre os respondentes que não é possível definir precisamente quem deve possuir informações, e para qual finalidade serão utilizadas. Não são claramente identificados potenciais benefícios. As informações são departamentalmente elegíveis e não consensualmente, porém, tem ocorrido um esforço na manutenção e participação de todos os departamentos (vendas, planejamento, marketing, produtos, finanças, manufatura e expedição) a fim de buscarem um alinhamento e uniformidade na arquitetura de informações sobre o negócio.

Por não possuir a sistemática de avaliações periódicas das informações pelos usuários, torna-se deficiente o alinhamento da estratégia da empresa com as informações disponibilizadas. Segundo avaliação dos respondentes, as empresas investem periodicamente na manutenção/atualização do processamento de dados, mas são deficientes na disseminação da informação. Os meios de distribuição mais utilizados pela empresa para disseminar informação são: e-mails, telefonemas, reuniões semanais, *newsletters*, boletins eletrônicos e disponibilização de relatórios globais na *intranet*.

Observa-se que as empresas apresentam, ainda de forma incipiente, um sistema de gestão do conhecimento. Importante salientar que, considerando o modelo do Sistema de Processo de Gestão do Conhecimento de Laudon e Laudon (2004) na seção 2.2, as empresas enfatizam o compartilhamento e a distribuição do conhecimento pela atual infraestrutura de tecnologia, porém, aparentemente, com pouca eficiência, pelo fato de toda a infraestrutura de tecnologia não obedecer a padrões comuns entre seus departamentos. Não se trata, neste ponto, do fato do departamento de TI não disponibilizar recursos, ou mesmo monopolizar informações em bases de dados. Trata-se sim, de limitações estratégicas de implantações de sistemas eficientes de gestão do conhecimento.

Tendo em vista essa limitação, tais fatos contribuem para a formação do desequilíbrio entre dominância de usuário e dominância de TI. A TI, portanto, não tem desempenhado um papel efetivo



como suporte à aprendizagem organizacional e ao desenvolvimento de estratégias competitivas, quando se considera sua utilização no processo de monitoramento das variáveis que compõem o ambiente competitivo da empresa. Geram-se assim perdas e inconsistências de dados que prejudicam a estruturação de medidas capazes de antecipar as mudanças do ambiente competitivo. O balanceamento entre os grupos **antagônicos** é considerado difícil por Applegate et al. (2003) dadas as características de cada empresa, conforme consta na seção 2.2.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou estudar as singularidades da tecnologia da informação (TI) quanto à forma de subsidiar insumos e estruturas para a prática de Gestão de Conhecimento em empresas de pequeno porte do setor de comércio exterior de autopeças de reposição.

Acredita-se que a maior contribuição deste estudo refere-se à formação de uma análise crítica sobre o uso da Gestão de Conhecimento nas empresas, com a formulação de novos *insights*, dentro dos objetivos propostos. O estudo também passa a constituir mais um item de relevância no tratamento da pequena empresa, uma vez que na visão de Carvalho (2000) a ampla maioria dos estudos em gestão do conhecimento costumeiramente está vinculada a grandes estruturas organizacionais.

Por meio de uma revisão bibliográfica e da execução de uma pesquisa exploratória, junto a 15 organizações brasileiras, procurou-se conhecer o funcionamento e o cumprimento das funções da gestão do conhecimento em suas estruturas organizacionais. Buscou-se também estudar algumas peculiaridades inerentes à tecnologia de informação como ferramental tecnológico que sustenta e viabiliza a gestão do conhecimento.

Uma das constatações do trabalho foi que o conhecimento é algo que pode ser criado, comprado ou adquirido, ao mesmo tempo em que pode se ampliar quando compartilhado. Junto a essa característica, a sua geração está diretamente associada à experiência, à intuição e aos valores individuais e corporativos e podem ser explícitos ou tácitos.

Na presente discussão foi defendida que a formação de conhecimento não é passiva e espontânea a todo momento, mas um processo baseado em fluxos que podem ser regulados por meio das estruturas organizacionais, sistemas e competências individuais dos colaboradores internos e externos. Portanto, as organizações podem planejar a aquisição do conhecimento por meio de um processo organizado de aprendizagem, assim como aprender e administrar sua manutenção e internalização.

Perante a lógica de que a formulação e manutenção do conhecimento é um fator ímpar na obtenção e geração de novos diferenciais competitivos, surge a necessidade de uma administração organizada e sistêmica, apoiada pelas novas tecnologias da informação (TI). Em especial, o estudo ajudou a compreender melhor o papel das ferramentas de TI dentro dos fluxos de aprendizagem e na consolidação e formalização do conhecimento. A gestão do conhecimento apresentou-se como uma capacidade das organizações de implantar procedimentos compostos pela interação entre o capital humano, o capital organizacional e o capital formado pelos relacionamentos com os clientes, fornecedores e outros atores, para a criação de valor para os *stakeholders* da organização.

Em consonância com a ideia de que o conhecimento é gerado ao ser compartilhado, ao contrário de uma mercadoria que se desgasta com o uso, uma das atribuições mais importantes dessa gestão é a organização e sistematização da sua aprendizagem. Como exemplo das possibilidades envolvidas nesse processo, verificou-se nas organizações estudadas indícios que a gestão do conhecimento suportada pela TI facilitam e aperfeiçoam a aquisição de habilidades ou *know-how* nessas empresas. Além disso, pode-se especular que essas atividades serviam de facilitadores para a compreensão e percepção da existência da gestão do conhecimento, mesmo que de modo muitas vezes informal.

Nesse contexto, o presente estudo poderá suscitar a novas questões sobre o tema, especialmente quanto à forma de criação do conhecimento, sua manutenção e difusão. Poderá buscar também aferir características intrínsecas a cada *cluster* ou unidade organizacional avaliada e buscar novas formas de compartilhamento da informação que maximizem sua ampliação de forma eficaz.

## REFERÊNCIAS

- Applegate, L. M., Austin, R. D., & McFarlan, F. W. (2003). *Corporate information strategy and management: the challenge of managing in a network economy* (6th ed.). Chicago: McGraw-Hill.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Matrix management: not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138-145.
- Benjamin, R. I., & Blunt, J. (1992). Critical IT issues: the next ten years. *Sloan Management Review*, 33(4), 7-19.

- Bessa, J. (2005). *Inteligência competitiva: uma necessidade no mundo globalizado*. Recuperado em 05 de maio, 2005, de [http://www.abraic.org.br/noticias\\_antigas\\_eib.asp?txcodautor=119&txcodautor2=9](http://www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txcodautor=119&txcodautor2=9).
- Braga, F., & Gomes, E. (2004). *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thomson.
- Charan, R. (1991). Como as redes reconfiguram as organizações para resultados. In R. Howard (Org.), *Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua* (pp. 115-137). Rio de Janeiro: Campus.
- Carvalho, H G. (2000). *Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação escola-empresa: proposta de um modelo*. Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2009). *Evolução dos indicadores econômicos e sociais na indústria metalúrgica brasileira*. Recuperado em 12 de fevereiro, 2009, de [http://www.cnmcut.org.br/sgc\\_data/arquivos/doc/Indicadoresabril06.pdf](http://www.cnmcut.org.br/sgc_data/arquivos/doc/Indicadoresabril06.pdf).
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Fleury, M. T. L., & Oliveira Jr., M. M. (Org.). (2001). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

- Jonash, R. S., & Sommerlatte, T. (1999). *The innovation premium*. Reading: Perseus Books.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1992). Why teams matter. *McKinsey Quarterly*, 3, 3-27.
- Kim, D. H. O. (1998). Elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In D. A. Klein (Org.), *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento* (pp. 61-92). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de informação gerencial: administrando a empresa digital*. São Paulo: Prentice Hall.
- McGee, J., & Prusak, L. (1994). *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica* (A. B. Figueiredo, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr., H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-56.
- Mills, D. Q., & Friesen, G. B. (1992). The learning organization. *European Management Journal*, 10(2), 146-156.
- Montibeller Filho, G., Macedo, M., & Fialho, F. A. P. (2006). *Empreendedorismo na era do conhecimento*. São Paulo: Visual Boks.
- Murray, B. A. (1996). *Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente*. São Paulo: Nobel.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ostrof, F., & Smith, D. (1992). The horizontal organization. *McKinsey Quarterly*, 1, 149-168.

- Parsons, G. L. (1983). Information technology: a new competitive weapon. *Sloan Management Review*, 1(25), 3-14.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (13a ed.). São Paulo: Campus.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, L. C. (2002, abril). Business intelligence: the management information system next step. *Proceedings of International Conference on Management Information Systems Incorporating Gis and Remote Sensing, Halkidiki, GRC*, 3.
- Rudio, F. V. (1978). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes.
- Stewart, T. A. (2002). *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Teixeira Filho, J. (1998). *Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento*. Recuperado em 05 de novembro, 2008, de <http://www.informal.com.br/insight/insight10.html>.
- Terra, J. C. C. (2000). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio.
- Turban, E., Rainer, J., & Potter, R. E. (2005). *Administração de tecnologia da informação: teoria e prática*. São Paulo: Elsevier.
- Vieira, M. F. V., & Zouain, D. M. (Org.). (2006). *Pesquisa qualitativa em administração* (2a ed.). Rio de Janeiro: FGV.

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS IN SMALL BUSINESS SECTOR AUTOMOTIVE TRADE: AN EXPLORATORY STUDY**

### **ABSTRACT**

This exploratory study examines the characteristics of information technology (IT) as a means to support and provide inputs and structures for knowledge management in small businesses. It focuses on fifteen companies in the automobile spare parts import/export sector to identify, describe, and confirm the existence and functionality of knowledge management within the companies. Analysis of the responses identifies the presence of knowledge management in companies and the approach to information technology used by the companies and highlights the possible alignment, or lack thereof, of knowledge management with information technology management. The study shows that knowledge collection is not always passive and spontaneous but a process based on flows that can be regulated with the organizational structures and systems as well as the individual competencies of both company and third-party employees.

**Keywords:** Management practices; Knowledge; Knowledge management; Information technology.

---

Data do recebimento do artigo: 01/06/2011

Data do aceite de publicação: 05/09/2011