

## Gestão de Conhecimento e Competitividade nas empresas de Pequeno Porte do Setor de Autopeças: Um Estudo Exploratório

**Hélio Morrone Cosentino**  
[hmcosentino@mackenzie.br](mailto:hmcosentino@mackenzie.br)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Fernando Coelho Martins Ferreira**  
[fferreira@mackenzie.br](mailto:fferreira@mackenzie.br)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Patricia G. Vidal**  
[patricia\\_g\\_vidal@yahoo.com.br](mailto:patricia_g_vidal@yahoo.com.br)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Luciano Augusto Toledo**  
[LUCIANO@MACKENZIE.BR](mailto:LUCIANO@MACKENZIE.BR)  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

**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 autopeças. O estudo apresentou-se sob a modalidade de pesquisa exploratória, onde doze empresas foram selecionadas e nelas aplicados um roteiro de investigação que permitiu 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 o 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.

### Introdução

A indústria automobilística mundial passou por profundas instabilidades nos últimos 10 anos, com conseqüências diretas no setor produtivo nacional de autopeças. Em 1997, as vendas de automóveis no Brasil chegaram a 1,9 milhões de unidades acarretando uma onda de otimismo com a instalação no Brasil 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 três milhões de carros produzidos por ano. Esta onda de otimismo alavancou investimentos em toda a cadeia

produtiva de veículos, ignorando a feroz concorrência chinesa e indiana que então 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. O recente reaquecimento da economia mundial voltou a acelerar o mercado nacional automotivo e o setor de autopeças que, apesar de indicadores positivos, têm sofrido ainda com o valor do câmbio e as importações chinesas. (DIEESE – Departamento Intersindical de estatística e estudos sócio-econômicos, 2006).

O aumento da demanda e as novas oportunidades surgidas neste cenário sugerem um clima propício para empreendedorismo no setor nacional 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.

Uma vez que o capital intelectual emerge como fator fundamental nos conceitos de produtividade e competitividade, o objetivo geral deste estudo é caracterizar a Gestão do Conhecimento nas empresas de pequeno porte do setor de autopeças.

Segundo 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 está diretamente ligado aos recursos humanos e ao conhecimento disponível. Por isso é necessário desencadear este processo de mudança, tanto em nível pessoal quanto empresarial, através de ações que busquem a formação e consolidação de uma cultura empreendedora.

Nossa perspectiva o 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.

## **1. Revisão de Literatura**

### **1.1 Gestão do Conhecimento**

Porter (1989), ao discutir a estrutura competitividade das empresas, afirma que estas podem competir, genericamente, de duas formas: no preço ou na diferenciação dos seus produtos. Diante de um ambiente em que as margens de diversas indústrias têm encolhido ao longo dos anos, a estratégia de diferenciação parece se apresentar como a alternativa viável à sobrevivência das firmas. Responsabilidade, flexibilidade e a inovação passaram a ser necessidades para o sucesso da organização (LAMBERT; PEPPARD apud GALLIERS; LEIDNER, 2003).

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 et al., 1978), as equipes focadas em tarefas (KATZENBACH; SMITH, 1992), grupos de redes (CHARAN, 1991); organização horizontal (OSTROF; SMITH, 1992); organização de aprendizagem (QUINN MILLS; FRIESEN, 1992), a organização com gerenciamento matricial (BARTLETT; GHOSHAL, 1990), 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 se apresenta 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 se converte 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 os capitais humano, organizacional e o baseado em clientes, que corresponde ao valor dos relacionamentos com os *stakeholders* organização.

A gestão do conhecimento, dessa forma, se compõe 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, ao oposto do capital tangível (KIM, 1998).

Nessa nova abordagem gerencial, o conhecimento se torna 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”, face às 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 deste 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, se tornam 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 planejar 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. Nesta mesma vertente, Nonaka e Takeuchi (1997) trazem o modelo da espiral do conhecimento a qual abrange os quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Embora estas 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 Sveiby (1998) e Edvinsson e Malone (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 de Sveiby, 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 (EDVINSSON; MALONE, 1998).

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, assim, torna-se pertinente desenvolver maneiras de identificá-los e classificá-los, já que podem gerar valor para a organização. O estabelecimento de indicadores para a mensuração desses ativos busca levantar o valor de mercado de uma organização, constituído pela soma do seu patrimônio tangível e seus ativos intangíveis.

## **1.2 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).

A TI é um elemento impulsionador e facilitador da informação na organização, mas que, sozinha, não resolve problemas. A TI é coadjuvante, e não o elemento central. Dessa forma, ela precisa estar orientada a pessoas, as quais estão inseridas no seu ambiente, com necessidades e culturas específicas. A abordagem competitiva deve estar voltada para as pessoas (DAVENPORT, 1998, TEIXEIRA FILHO, 1998). Turban, Rainer Jr e Potter (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 (TURBAN; RAINER JR; POTTER, 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 mesma, 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 (TAPSCOTT, 1997, MARKUS; BENJAMIN, 1997, BENJAMIN; BLUNT, 1992).

Na economia da informação, a concorrência entre empresas está baseada na capacidade de cada uma de levantar, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma 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 na dessa na organização. A informação dá origem a mais informação, e o conhecimento a mais conhecimento (MCGEE; PRUSAK, 1994).

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 (1998) defende 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 (1998), 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, 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 *et al.*, 2003).

## **2 Procedimentos metodológicos**

Conforme advoga Castro (1977), para que a pesquisa seja considerada científica, ou de caráter científico, é necessário um limiar de controle sobre os métodos de observação. O presente

estudo foi conduzido pela realização de uma pesquisa empírica de caráter exploratório, e as 12 empresas envolvidas foram escolhidas por conveniência, de acordo com os contatos dos pesquisadores e da disposição de seus gestores em contribuir com o estudo, tratando-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 um roteiro de investigação semi-estruturado versando sobre os interesses do estudo.

Em função da confidencialidade das informações referentes às empresas envolvidas na pesquisa, os participantes não foram identificados e os dados fornecidos para o trabalho foram mantidos exclusivamente para uso acadêmico, não se permitindo qualquer divulgação em outros meios.

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

A análise das respostas foram divididas em três etapas distintas. A primeira etapa permitiu identificar a presença da gestão do conhecimento nas empresas. A segunda, permitiu verificar qual a abordagem dada à tecnologia da informação. A terceira, por sua vez, evidenciou o possível alinhamento da gestão do conhecimento com a gestão da tecnologia da informação nas empresas estudadas.

### **3. Resultados**

Com atuação em sistemas eletrônicos para a indústria automobilística, notadamente para o uso em sistemas de injeção de combustíveis e sensores de medição, as empresas estudadas apresentam um faturamento anual médio de R\$ 0,9 milhão e estão localizadas em sua maioria (75%) no interior do Estado de São Paulo ou na grande São Paulo (25%). Embora seus produtos sejam componentes eletrônicos, primordialmente destinados ao mercado nacional, seus produtos são utilizados como partes de sistemas mais complexos de uso em veículos leves e pesados também para exportação.

#### **3.1 – O Sistema de Gestão do Conhecimento**

Quanto à primeira etapa, referente à presença de um sistema de gestão do conhecimento, a ampla maioria das empresas estudadas (92%) 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 dos concorrentes. 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.

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. Prova disto é que todas as empresas estudadas estão consolidadas no mercado há mais de quatro anos e atuam em parcerias com seus clientes através de um pré-credenciamento como fornecedores.

Dentre as empresas estudadas, 75% não possuem um departamento responsável por receber informações competitivas para a organização. A não existência de um departamento na empresa que seja responsável pela centralização das informações obtidas e criação de mecanismos para obtenção de outras informações de mercado (concorrência, indústria) não prejudica muito 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. A periodicidade de reuniões permite monitorar, com rapidez, o alinhamento das decisões específicas tomadas por cada departamento.

Foi constatado junto aos gestores entrevistados que as informações sobre o mercado, em linha geral, são independentemente obtidas, e muitas vezes existem redundância de dados. Os departamentos realmente possuem informações específicas, geradas independentemente e 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 na 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 empresa possuem uma arquitetura da informação deficitária, não possuindo infra-estrutura tecnológica que permita eficientemente o processamento e disseminação da informação para os demais usuários.

No transcorrer da pesquisa foi observado que as empresas precisam enfatizar a construção de bases de dados que permitam acessos rápidos para obtenção de informações relevantes que possam embasar os departamentos nas análises de mercado.

### **3.2 – 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 cliente, fornecedores, indústria e a própria unidade de negócio tornam-se de conhecimento de todos, em curto espaço de tempo. Assim, proporciona bases para os departamentos compartilharem e planejarem respostas às possíveis mudanças no ambiente competitivo. Entretanto, nem sempre o fato da informação



rapidamente ser conhecida pelos departamentos significa que esses a processarão de forma rápida, para que seja tomada uma decisão imediata como forma de prevenção ou ajuste a cenários duvidosos. Portanto, os planos estratégicos não são implantados em curto espaço de tempo. Desta forma, muitas das decisões são tomadas independentemente pelos departamentos, e acabam refletindo posteriormente nas demais áreas. Isso ocorre, pois os departamentos agem de forma autônoma na avaliação dos novos fatos à luz da base de informações que detêm consigo.

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 e feiras setoriais. Cabe aos demais níveis hierárquicos manterem 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 que 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. Estão conseguindo criar meios junto ao departamento de Tecnologia da informação (TI) para fornecimento de *know how* de desenvolvimento de ferramentas internas de aquivo 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 a maioria das empresas (83%) afirmam empresa está iniciando o processo de descentralização de determinados acessos às bases de dados da intranet. Além disso, consideram que com isto estarão permitindo que o usuário contribua também para a discussão e desenvolvimento da plataforma de informação. 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 inter-departamentais, para o contínuo aprendizado gerado pela experiência e proximidade operacional dos usuários.

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

### **3.3 – 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 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 acentuado 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 deixarem de prover algumas informações, possa existir 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, entretanto 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 (50%) 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.

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 é por meio de 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), as empresas enfatizam o compartilhamento e a distribuição do conhecimento pela atual infra-estrutura de tecnologia,

porém, aparentemente, com pouca eficiência, pelo fato de toda a infra-estrutura 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 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.

## **5 Considerações finais**

O presente trabalho procurou compreender a configuração da gestão do conhecimento em pequenas empresas do setor de autopeças. Acredita-se que o estudo contribuiu para a formação de uma análise crítica sobre o uso da GC nas empresas com a formulação de novos *insights* e que a pesquisa tenha alcançado todos os objetivos propostos.

Por meio de uma revisão bibliográfica e da execução de uma pesquisa exploratória junto a 12 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 sustentam e viabilizam 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 esta 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 o 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, surgiu uma necessidade de uma administração organizada e sistêmica sobre o mesmo apoiada por meio de 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 idéia de que o conhecimento é gerado ao ser compartilhado ao contrário de uma mercadoria que se desgasta com o uso, uma das atribuições mais importante desta gestão são 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 informais.

## Referências

ANDRIANI e ZOMER. 2001 ver p 31 ANDRIANI, Y M H; ZOMER, S. S. *Inteligência empresarial estratégica na sociedade do conhecimento*. Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie2/IntlgSocConhec.doc>>, 2001. Acesso em 15 de Setembro, 2005.

BARBIERI, C. BI – Business Intelligence – *Modelagem & Tecnologia*. Rio de Janeiro: Excel Books do Brasil Editora, 2001.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Matrix management: not a structure, a frame of mind*. Harvard Business Review, julho-agosto, 138-145; 1990.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Human Resource management and Industrial Relations. *Sloan Management Review*, 43 (2), p. 34–41, 2002.

BATTAGLIA, M G B L. *Intelligence compétitive comme support pour la construction d' un modèle de Système d' Information des Clients pour la FINEP*. Rio de Janeiro / Marseille, CEIC / DEA. Mémoire en vue de l'obtention du Diplome d'Etudes Approfondies – DEA, 1998.

BENJAMIN, R I; BLUNT, J. *Critical IT issues: the next ten years*. Sloan Management Review, p. 7-19, Verão, 1992.

BESSA, J. *Inteligência Competitiva: uma necessidade no mundo globalizado*. Disponível em [http://www.abraic.org.br/noticias\\_antigas\\_eib.asp?txtcodautor=119&txtcodautor2=9](http://www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=119&txtcodautor2=9) Acesso em 05 de maio de 2005

BRAGA, F., GOMES, E. *Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. 2ª. Ed. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2004.

BROOKING, A. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thomson Publishing Inc, 1996.

BRUNELL, Tom. Managing a Multicompany Supply Chain. *Supply Chain Management Review*, spring 1999.

CARVALHO, H G. *Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação escola-empresa: proposta de um modelo*. 2000. 322 f. Tese de doutorado em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*, vol. 1, São Paulo: Editora. Paz e Terra, 1999.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim (org). *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVIDOW, W; MALONE, M. *The Virtual Corporation*, Database, Vol: 16, Iss: 4, p. 78. 1993.

DE GEUS, A. *A empresa viva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO-ECONÔMICOS - EVOLUÇÃO DOS INDICADORES ECONÔMICOS E SOCIAIS NA INDÚSTRIA METALÚRGICA BRASILEIRA, relatório disponível no site [http://www.cnmcut.org.br/sgc\\_data/arquivos/doc/Indicadoresabril06.pdf](http://www.cnmcut.org.br/sgc_data/arquivos/doc/Indicadoresabril06.pdf) , acessado em fevereiro de 2007.

DUTKA, A. *Competitive intelligence from the competitive edge*. NTS, Chicago, 1999.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIALHO, F. A. P. (org). *Empreendedorismo na Era do Conhecimento*. São Paulo, editora VB, 2006

FLEISHER, C S. *An Introduction to the management and practice of competitive intelligence CI*, in: FLEISHER, Craug S. BLENKHORN, David L: *Managing frontiers in competitive intelligence*. Westport: quorum Books, 2001.

FLEURY, M.T.; OLIVEIRA, JR.M.M. (Org.) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FULD, L M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: Wiley and Sons, 1995.

GALLIERS, R. D.; LEIDNER, D. E. *Strategic Information Management: Challenges and strategies in managing information systems*. Butterworth Heinemann, 3<sup>rd</sup> edition, 2003.

GARVIN, David A. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Boston, July/August 1993.

GOMES, C.F.S.; RIBEIRO, P.C.C. *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação*. São Paulo: Pioneira, 2004.

JAKOBIAK, F. *Que sais-je? Information scientifique et technique*. Paris, Presse Universitaire de France, 1995.

JONASH, R. S; SOMMERLATTE, T. *The Innovation Premium*. Reading (MA): Perseus Books, 1999.

KAHANER, L. *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms – how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*. New York: Simon e Schuster, 1996.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *Why teams matter*. The McKinsey Quarterly, outono, 3-27, 1992.

KIM, D. H. O *Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional* in KLEIN, D. A. A Gestão Estratégica do Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.

KOLB, D. A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin, Lane. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

LAUDON K C; LAUDON J P. *Sistemas de informação gerencial: administrando a empresa digital*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MARCIAL, E C; COSTA, A J L. *O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou Inteligência Competitiva*. Anais do 25º Encontro da Anpad. Campinas. 2001.

MARKUS, M L.; BENJAMIN, R. I. *The magic bullet theory in IT-enabled transformation*. Sloan Management Review, p. 55-68, Inverno, 1997.

MCGEE, J. V. PRUSAK. L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro. Campus, 1994.

McGONAGLE, J J; VELLA, C M. *A case for competitive Intelligence*. Information Management Journal. Prairie Village; vol.36, n.4, p.35-40, Jul/Aug 2002.

MILLER, J P. *Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Medford: Information Today, 2000.

MONTEIRO, J.M.; Sordi, J. O. De. ERP system and their contribution for the changing of business management: from functional business process management. *Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 3º CONTECSI*. São Paulo: São Paulo: USP/FAE, 2006.

MURRAY, B. A. *Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente*. São Paulo: Nobel, 1996.

- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OSTROF, F.; SMITH, D. *The horizontal organization*. The McKinsey Quarterly, 1, 149-168, 1992.
- PARSONS, G L. *Information technology: a new competitive weapon*. Sloan Management Review, v. 1, nº 25, p. 3-14, Outono, 1983.
- PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Rio de Janeiro: Editora Campus. 7ª edição. 1986.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Editora Campus, 13ª. Edição, 1989.
- QUINN MILLS, D.; FRIESEN, B. *The Learning Organization*. European Manage. J., 10(2). 146-156, 1992.
- REZENDE, D. A. *Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações*. São Paulo. Atlas: 2002.
- RICCARDI, R.; RODRIGUES, L C. *Inteligencia Competitiva: en los negocios y en las organizaciones*. Córdoba: Ediciones Macchi, 2003.
- RODRIGUES, L C. *Business Intelligence: the management information system next step*. In: ANAIS OF INTERNACIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS INCORPORATING GIS and REMOTE SENSING, 2002, Halkidiki. Third Internacional Conference on Management Information system Incorporating GUS and Remote Sensing. Southampton: WIT Press, 2002, v.1, p269-278.
- ROMANI, C; TEIXEIRA, F L M; DAZZI, M C S; ANGELONI, M T. *A tecnologia como suporte à Inteligência Competitiva*. Anais do II Workshop de Inteligência Competitiva. São Paulo, 2001.
- RUAS, Roberto. *Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional*. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr., MIRANDA, M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUDIO, F V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1978.
- SENGE, P. M. *O novo trabalho do líder: Construindo organizações que aprendem*. In: *Como as organizações aprendem: Relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- SILVA, H P; HÉKIS, H R. *Monitoramento da informação: em busca da Inteligência Competitiva*. Anais do II Workshop de Inteligência Competitiva. São Paulo. 2001.
- SOUZA, C. e ZWICKER, R. *Aspectos envolvidos na seleção e implementação de sistemas ERP*. Anais da XXXIV Assembléia Anual do CLADEA, Porto Rico. 2001.

SPENDER, J. C. *Gerenciando sistemas do conhecimento*. In: Fleury, M.T.L. e Oliveira Jr., M.M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. *Princípios de sistema de informações*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. *Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento*. Insight Informal, n.10, 1998. Disponível em: <http://www.informal.com.br/insight/insight10.html>  
Acesso em: 5 de novembro, 2004.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora 2000.

TERRA, J.C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, Efrain; RAINER. Jr., POTTER, Richard. E. *Administração de tecnologia da informação: teoria e prática*. São Paulo: Elsevier, 2005.

TYSON, K W M. *The complete guide to competitive intelligence*. Division of Kirk Tyson Associates. Chicago, 1998.

VIEIRA, A S. *Conhecimento como recurso estratégico empresarial*. Ciência da Informação, Brasília, v. 22, n. 2, p. 99-101, maio/agosto, 1993.

WEILL, P. ; ROSS, J. *A Matrixed Approach to designing IT Governance*. Sloan Management Review, p. 26-34, winter, 2005.

WORMSBECKER, A P S; CARVALHO, H G. *A proposta da Inteligência Competitiva. Estudos dos modelos e o papel da análise*. Anais do Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. São Paulo. 2002.

YIN, R K. *Case study research: design and methods*. 2nd ed. Newbury Park, California: Sage Publications, 2004.