

# A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR COMPETITIVO PARA EMPRESAS BRASILEIRAS EXPORTADORAS: UM DIFERENCIAL ESTRATÉGICO EM TEMPOS DE CRISE.

*Claudio Nogas<sup>1</sup>  
Edson Pacheco Paladini<sup>2</sup>*

## RESUMO

O presente trabalho buscou apresentar mediante conceitos a Gestão do Conhecimento como uma ferramenta, como fator competitivo se tornando assim um diferencial estratégico em tempos de crise para as empresas brasileiras exportadoras fazerem frente à globalização. Essa ferramenta no meio empresarial é muito discutida, verificando-se que àquelas que conseguem gerar, implantar, acompanhar essa Gestão do Conhecimento, ou seja, a realimentação faz desse sistema um dos seus principais capitais intangíveis. As empresas brasileiras exportadoras, como forma de manutenção e permanência no âmbito global, tem que estar se recriando, buscando a criação do conhecimento. Por intermédio de quadros comparativos apresentados verifica-se que as empresas apresentam queda considerável nas suas exportações quando um bloco econômico ou um país entra em crise financeira ou política. A globalização fez com que a competitividade entre as empresas se tornasse cada vez mais acirrada. Assim a gestão e o gerenciamento do conhecimento se tornaram um dos principais ativos das empresas.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento; Globalização; Capital Intangível; Estratégias; Tempos de crise.

## ABSTRACT

This paper aimed to present concepts through the Knowledge Management as a tool, such as becoming a competitive factor as a strategic differentiator in times of crisis for brazilian export companies to stand up to globalization. This tool in the business world is much discussed, noting that those who can generate, deploy, monitor this Knowledge Management, the feedback system makes this one of its key intangible capitals. The brazilian export companies as a way to maintain and stay within the overall context, it has to be recreated, seeking the creation of knowledge. Through comparative tables presented apparent that the companies have substantial drop in exports as an economic bloc or between a country in financial crisis or policy. Globalization has meant that competition between companies has become increasingly fierce. Thus the management and knowledge management became one of the main assets of enterprises.

**Key words:** Knowledge Management; Globalization; Intangible Capital; Strategies; Times of Crisis.

---

<sup>1</sup> Contabilista. Graduado em Ciências Contábeis pela FAE, especialista em Contabilidade pela UFPR, mestre em Contabilidade e Controladoria pela USP, doutorando em Engenharia da Produção pela UFSC. Professor das Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba. C-eletrônico: *claudio07mg@hotmail.com*.

<sup>2</sup> Engenheiro Elétrico. Mestre em Engenharia de Sistemas, doutor em Engenharia de Produção e professor titular do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). C-eletrônico: *paladini@deps.ufsc.br*.

## INTRODUÇÃO

Com a globalização, para efeito de comercialização o mercado internacional geograficamente falando aboliu as fronteiras, fazendo com que a competitividade ficasse ainda mais latente. As empresas brasileiras como forma de sobrevivência, crescimento, ampliação de mercado, tem buscado na exportação uma nova fonte de recursos, que venha contribuir no seu faturamento. Muitas vezes junto à dificuldade para abrir mercados ou mantê-los, as empresas ainda enfrentam os tempos de crise advindos dos países para onde exportam. Daí a necessidade premente de buscarem na geração e na gestão da informação a melhoria de seus sistemas integrados de bens e serviços.

As transformações ocorridas com a Globalização da economia, no cenário global impõem às organizações, a reestruturarem seus ambientes de negócios. Os processos de trabalho estão cada vez mais complexos, exigindo das empresas a capacidade de buscarem a educação, o conhecimento, a aprendizagem continuada, ou seja, a resiliência, em que as empresas em momentos de dificuldades tem que ter a capacidade de se reinventar, como forma de continuar competitivas mesmo em tempo de crise.

Para as empresas exportadoras o cenário é um pouco mais complexo, pois além de dependerem dos blocos econômicos para onde vendem, também muitas vezes ficam a mercê do desenvolvimento da economia de outro país, da sua política de subsídios, política fiscal, bem como das crises que de periodicamente surgem internamente. Outro fator preponderante é que a crise financeira internacional impõe às empresas brasileiras exportadoras é a limitação em captar recursos internos ou no exterior como de capitanear suas exportações.

É nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, que a gestão do conhecimento (KM, do inglês *Knowledge Management*) se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das empresas. Cabe ressaltar que apenas levantar e possuir um elevado número de informações não dá à empresa a certeza de que isso a torna mais competitiva, mas quando essas informações por meio de processos são armazenadas, gerenciadas e disseminadas na empresa, criando uma cultura organizacional, ela passa a ter um diferencial estratégico perante os seus concorrentes.

Este artigo aborda a importância da Gestão do Conhecimento, o seu estudo, levantamento, implantação e acompanhamento como mecanismo de diferencial às empresas brasileiras que exportam na busca da sua sobrevivência, crescimento e competitividade, podendo se tornar um ativo intangível de grande valia.

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização.

A gestão do conhecimento e da informação aplicada na indústria exportadora consiste desta maneira em gerar um diferencial para seu crescimento e na busca da competitividade e sobrevivência em relação à recessão cambial.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

A Gestão do Conhecimento é uma ferramenta que tem suscitado cada vez mais atenção nas últimas décadas, tendo originado inúmeros trabalhos de investigação e investimentos cada vez mais significativos por parte das organizações que reconhecem a sua crescente importância. A investigação na área da gestão do conhecimento está ligada à várias disciplinas, entre as quais, a gestão estratégica, a teoria das organizações, os sistemas de informação, a gestão da tecnologia e inovação, o marketing, a economia, a psicologia, a sociologia, entre outros. (GEORG VAN KROGH, 2002).

A principal preocupação dos investigadores na área da gestão do conhecimento reside na busca da melhoria de desempenho das organizações por intermédio de condições organizacionais favoráveis, processos de localização, partilha e criação de conhecimento, assim como mediante ferramentas e tecnologias de informação e comunicação. De forma geral, acredita-se que uma boa prática de gestão do conhecimento influencia direta e indiretamente o bom desempenho organizacional e financeiro de uma organização.

A globalização tem impulsionado ferozmente a competitividade em nível mundial, surgindo novas e oportunas tecnologias. Isso faz com que os conhecimentos criados nas organizações tenham um ciclo de renovação cada vez menor. A gestão do conhecimento trata o gerenciamento do conhecimento como um ativo, de forma a buscar sua disseminação e preservação. A Sociedade do Conhecimento exige o aperfeiçoamento das competências organizacionais, extraíndo mais do que apenas se considera como fluxo das informações. Criar, gerir e disseminar o conhecimento proveniente das informações.

A gestão do conhecimento possui como objetivos:

- \* tomar acessíveis grandes quantidades de informação organizacional, compartilhando as melhores práticas e tecnologias;
- \* permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos;
- \* apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas;
- \* dar vida aos dados tornando-os utilizáveis e úteis transformando-os em informação essencial ao nosso desenvolvimento pessoal e comunitário;
- \* organizar e acrescentar lógica aos dados de forma a torná-los compreensíveis;
- \* aumentar a competitividade da organização através da valorização de seus bens intangíveis.

O conhecimento pode ser tácito ou explícito. Conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa, como "know-how". A palavra tácito vem do latim tacitus que significa "não expresso por palavras". Uma das referências teóricas para a noção de conhecimento tácito é Michael Polanyi (1891-1976). Este filósofo ajudou a aprofundar a contribuição do saber tácito para a gênese de uma nova compreensão social e científica da pesquisa. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser transmitido facilmente entre os indivíduos e comunicado e compartilhado de maneira simples sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Pode ser processado, armazenado e transmitido eletronicamente de forma rápida. Este conhecimento é mais facilmente adquirido e transferido do que o tácito. A transformação do conhecimento tácito em explícito e sua disseminação no interior da organização é uma atividade complexa.

As modernas exigências por um profissional voltado para o conhecimento capacitado a desenvolver uma estratégia de solução de problemas, para enfrentar o novo é uma necessidade cada vez mais presente e que faz com que a gestão do conhecimento, retorne com força total ao cenário de inovações necessárias para a organização. Um sistema de gestão de conhecimento como descrito até o momento é, então, uma estratégia voltada para melhoria do desempenho organizacional, levando em conta mais as pessoas que as tecnologias e equipamentos. Os trabalhadores do conhecimento devem transferir seus conhecimentos para equipes ou o próprio trabalho que ele propõe, que deve ser desenvolvido no interior da equipe de disseminadores ou multiplicadores de conhecimento. Assim, o processo de gestão do conhecimento pode ser definido como a capacidade de capturar seletivamente, arquivar e acessar as "melhores práticas" adotadas para a solução de problemas e tomadas de decisões adotadas de forma individual ou em grupo, para outros indivíduos ou grupos.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997), a empresa para se tornar uma geradora de conhecimento

(Knowledge creating company) deve completar um “espiral de conhecimento”, de tácito para tácito, de explícito para explícito, de tácito para explícito, de explícito para tácito, em que o conhecimento seja articulado e internalizado individualmente e por toda a organização.



NONAKA, I. & TAKEUCHI, H., (1997)

Apesar da importância da tecnologia da informação no processo, cumpre destacar que ela vai desempenhar um papel voltado unicamente para facilitar o processo, sem que venha assumir um destaque além deste, como observamos em algumas iniciativas. Ela vai auxiliar a organização a gerenciar o conhecimento e atuar como coadjuvante em um processo maior e mais abrangente, independente da evolução das inovações tecnológicas, pois a gestão do conhecimento trabalha com um bem mais precioso, o capital intelectual e a valorização do colaborador interno. Não há um consenso sobre o que deveria ser estabelecido porque as organizações são muito heterogêneas entre si, mas entre as similares, aquelas que detem maiores recursos internos, possuem maiores chances de sucesso na implantação do processo de gestão do conhecimento.

Para Drucker (1999) faz algum tempo que já se vive a era do conhecimento e, de forma consequente, houve o surgimento do “profissional do conhecimento”. Suas competências e habilidades já foram decantadas por diversos analistas, fato que não vamos repetir neste material. Em paralelo a este movimento de mudança do perfil profissional, há um reconhecimento no mercado corporativo, da importância do conhecimento como recurso crítico para a organização, que agora prescinde de colaboradores que sejam “massa de manobra”, alienados, e necessita de pessoas capazes de resolverem novos problemas de forma frequente, com elevado nível de senso crítico e criatividade.

### 3 METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na atualidade, o conceito de capital intelectual, fato que carrega grande impacto, tanto no comportamento individual, como no comportamento organizacional é agora composto por outros que não somente o capital financeiro:

1. **capital humano** que a organização tem como colaboradores em suas fileiras. Ele pode ser medido pelo “*know-how*”, pela capacidade e pelas habilidades da experiência pessoal de cada

colaborador, levando em consideração o que se perde com a rotatividade, ou seja, o que a empresa teria que repor, se este colaborador fosse raptado, por exemplo, pela concorrência direta;

2. **capital relacional** ele consiste no relacionamento que pessoas externas (clientes ou não) tem com a organização, somando-se a este aspecto a sua imagem institucional, a lealdade de sua clientela, o “valor da marca”;

3. **capital estrutural** ele inclui os sistemas, as conexões em rede e junto com os demais elementos anteriormente relacionados, compõe o que a empresa realmente tem de valor, que supera em muito o seu imobilizado que é composto pelas máquinas e instalações e inclui as patentes, direitos, autorais, direitos de imagem, etc. Englobam-se neste último todos os aspectos de valor como vivência e conhecimento adquirido e valores conquistados no mercado, devido a atuação direta da empresa de forma ética, com valorização humana e comportamento ambiental adequado.

São elementos de mensuração complexa e muitas vezes representada por valores intangíveis, que não podem ser convertidos de forma direta em moeda, mas que trazem consequências para que o capital seja mais bem remunerado.

A Gestão do Conhecimento considerada inicialmente como um novo “modismo” ressurge com a possibilidade de alterar a organização e sua cultura interna, com a implantação de um programa interno de gestão do conhecimento. No mercado apresenta-se o que se consagrou chamar de “melhores técnicas”, ou as estratégias, verdadeiros planos de contingência parecidos com o planejamento de um ataque em tempos de guerra. Este é um dos pontos mais polêmicos no tratamento da Gestão do Conhecimento. Sobre as pessoas é colocado todo o peso de sua funcionalidade, e retirado da tecnologia qualquer responsabilidade.

Na realidade não existe um programa capaz de resolver o problema de Gestão do Conhecimento das empresas, mas apenas programas que permitem armazenar os dados e efetuar a sua recuperação de forma mais ou menos eficiente. Toda a responsabilidade recai nos ombros das equipes ou dos indivíduos dos quais os resultados são esperados.

É claro que a partir desta colocação, quanto mais é exigido das pessoas, mais se deve tomar cuidado com suas necessidades, com um bom clima organizacional e com seu processo de formação permanente e continuada.

A organização como um todo, desde a alta administração até a base da pirâmide deve estar consciente de que grandes mudanças vão ser necessárias em sua cultura interna. A transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito e sua disseminação no interior da organização é uma atividade bem complexa. Quem demonstra este fato são as mudanças nos parâmetros de competitividade, apontando para esta necessidade. E, a maioria das empresas não está preparada para um mercado internacional. O processo da informação ainda é rudimentar em muitas empresas.

A Gestão do Conhecimento é um processo e a Tecnologia da Informação é a fonte de ferramentas para que este processo seja desenvolvido com o maior aproveitamento possível. Para começar, ao desenvolver mudança organizacional, devemos melhorar o fluxo de informações que circulam na organização fazendo com que o conhecimento especialista seja transformado, armazenado e colocado à disposição de toda a empresa, voltada para desenvolvimento de um trabalho coletivo e colaborativo de aquisição de conhecimentos. Muitas vezes, ou na maioria das vezes, o ambiente está mais para a competitividade interna que para a colaboração. A mudança só será um sucesso dependendo do engajamento e participação de todos os envolvidos e, em alguns casos, o envolvimento de seus fornecedores, clientes e da sociedade.

Existem algumas novas atividades que podem ser implantadas para a empresa consiga atingir os seus objetivos:

- \* melhoria de processo;
- \* busca de soluções para problemas localizados;

- \* tornar flexível os relacionamentos entre as pessoas;
- \* eliminar chefias intermediárias;
- \* analisar necessidades de educação formal;
- \* obter apoio dos stakeholders e comunicação interna (endomarketing);
- \* facilitar a comunicação interpessoal entre os diversos níveis;
- \* proporcionar a criação de grupos independentes de trabalho e a criação de uma base comum de conhecimento;
- \* buscar fazer com que os locais de trabalho se tornem agradáveis;
- \* priorizar a criação de sistemas de informação gerencial de acordo com a visão do usuário;
- \* criar formas de incentivo ao empreendedorismo interno e um banco de idéias compartilhado;
- \* não inibir a colaboração entre os departamentos;
- \* divulgar os conhecimentos de forma compartilhada;
- \* incentivar a eliminação do “analfabetismo funcional” e incentivar o uso de uma linguagem comum para comunicação pessoal, interna;
- \* tornar a organização dinâmica em todos os setores;
- \* trabalhar para que a alta gerência participe dos projetos;
- \* divulgar estudos referentes à situação atual, mostrando onde se espera chegar;
- \* alinhar novos projetos organizacionais com sistemas de medida de desempenho;
- \* buscar alinhamento com a cultura, evitando processos de reengenharia baseados em cortes (downsizing);
- \* programar uma escala de avanço profissional horizontal.

Estas novas atividades convergem para um comprometimento total da empresa. É um planejamento que inclui pontos de inflexão e avaliação bem definidos, visando a sua correção.

Quando essas empresas decidem por este caminho, podemos considerar como algo sem volta. O fracasso em um plano e o volume de alterações, atitudes e comportamentos dificilmente podem superar um fracasso no propósito de reorganização estrutural e de comportamental. Sabe-se que para ter uma estratégia voltada para a melhoria do desempenho organizacional precisamos muito mais do profissionalismo, o envolvimento dos colaboradores, que as tecnologias e dos equipamentos. A gestão do conhecimento e da informação ressurge com a possibilidade de alterar a organização e sua cultura interna, com a implantação de um programa interno de gestão do conhecimento. Até o momento podemos relacionar alguns itens que podem fazer parte do tipo de estratégia para que a implantação da gestão do conhecimento nas organizações possa surtir efeito:

- \* mensurar o capital intelectual;
- \* providenciar planos de gestão do capital intelectual;
- \* assumir um posicionamento em direção à organização;
- \* planejar, projetar e implantar a gestão do conhecimento;
- \* disseminar o conhecimento individual e de grupos, criando bases de dados, visando apoiar a solução de problemas no raciocínio em casos próprios da empresa;
- \* formar e gerenciar os “trabalhadores do conhecimento”;
- \* identificar e superar as barreiras colocadas para a gestão do conhecimento;
- \* especificar o processo e divulgar internamente de forma clara e transparente as medidas a serem tomadas, deixando claros os objetivos que se pretende atingir com a implantação do processo da gestão do conhecimento;

- \* identificar as necessidades e planejar a forma de atendimento;
- \* identificar e divulgar os benefícios como forma de aumentar o comprometimento dos funcionários;
- \* identificar e estabelecer o plano de ação;
- \* definir e implantar as estratégias de tecnologia da informação para obter a funcionalidade do processo de gestão do conhecimento.

Com base nestes itens citados acima, possibilitasse a implantação de um plano de abrangência e complexidade de características aos processos de gestão do conhecimento para atingir os objetivos propostos e garantir a sobrevivência das empresas exportadoras brasileiras.

Apesar da importância da tecnologia da informação no processo para desempenhar um papel voltado unicamente para facilitar o processo, observa-se em algumas iniciativas que ela vai auxiliar a organização a gerenciar o conhecimento e atuar como o papel fundamental na valorização do capital intelectual interno dos nossos colaboradores. Para a implantação do processo é necessário a criação de um ambiente favorável para a implantação da gestão do conhecimento. Parte de um clima organizacional diferenciado e de uma atividade de colaboração ativa que repassa por toda a empresa. É uma mudança cultural interna que começa a tomar uma nova forma de desenvolvimento. Ao contrário de atividades de reengenharia, há um reaproveitamento de recursos, remanejamento, eliminação de hierarquia intermediária, aspectos que envolvem a formação de uma equipe inicial. A tendência é que aumente a força da organização para enfrentar novos desafios, pois quando alguma situação que ainda não ocorreu, terá uma solução que vai aumentar a base de dados de casos. Por esse motivo, em um tempo variável, as atividades irão se tornar mais estáveis. A transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito torna-se uma rotina que somente tende a beneficiar o desempenho de todas da empresa.

Apesar das recompensas possíveis na melhoria do clima organizacional, do aumento de benefícios indiretos e um maior bem estar, existem aqueles que se apóiam sobre sua incapacidade. A principal delas é o “analfabetismo funcional”, um grave problema organizacional. Como um dos principais objetivos da implantação das estratégias da gestão do conhecimento é criar, compartilhar e utilizar o conhecimento e o uso de qual seja a ferramenta que proporcione sua utilização, a tecnologia da informação surge como o referencial.

Assim, uma das grandes barreiras é a mudança cultural e remover procedimentos estabelecidos, defasados da realidade do mercado e ensinar novos comportamentos, atitudes e uso de novo ferramental, para o desenvolvimento do trabalho.

O uso comum da estratégia baseada em recursos considera o conhecimento como um recurso estratégico. O conhecimento que uma organização constrói, pode representar por muitos anos, a sustentabilidade competitiva no mercado. Não há um consenso sobre o que deveria ser estabelecido porque as empresas atualmente são muito heterogêneas entre si, mas entre as similares, aquelas que contem maiores recursos internos, reúnem maiores chances de sucesso na implantação do processo de gestão do conhecimento.

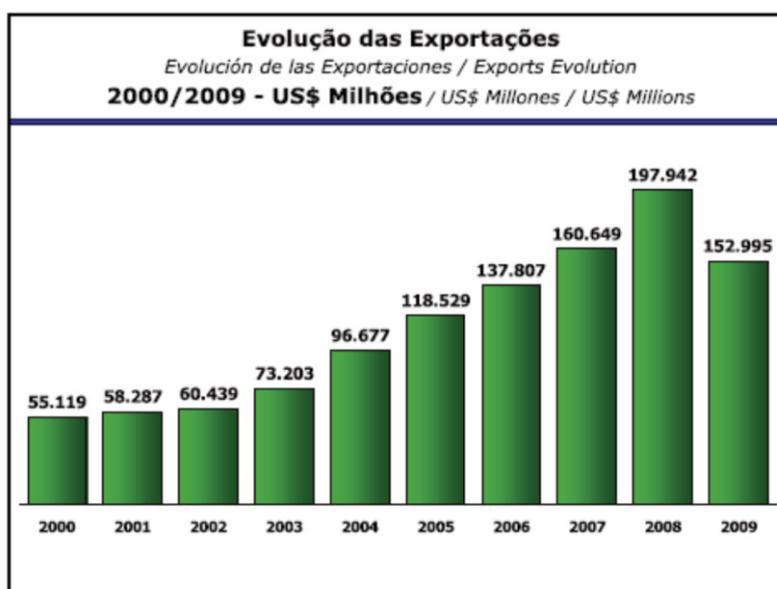
#### **4 AS EXPORTAÇÕES EM TEMPO DE CRISE**

Verifica-se com base no quadro abaixo, quais são os principais compradores das empresas brasileiras, ou seja, onde se concentram as exportações.

<b>Principais Países Compradores</b>			
<i>Principales Países Compradores - Major Countries for Brazilian Exports</i>			
<b>2009 - US\$ Milhões / US\$ Millones / US\$ Millions</b>			
	<b>Valor</b> <i>Value</i>	<b>Δ%</b> <i>2009/08</i>	<b>Part %</b> <i>% Share</i>
<b>1 – China</b>	<b>20.191</b>	<b>23,1</b>	<b>13,2</b>
<b>2 – Estados Unidos / United States</b>	<b>15.740</b>	<b>-43,1</b>	<b>10,2</b>
<b>3 – Argentina</b>	<b>12.785</b>	<b>-27,4</b>	<b>8,4</b>
<b>4 – Países Baixos / Países Bajos / Netherlands</b>	<b>8.150</b>	<b>-22,3</b>	<b>5,3</b>
<b>5 – Alemanha / Alemania / Germany</b>	<b>6.175</b>	<b>-30,2</b>	<b>4,0</b>
<b>6 – Japão / Japón / Japan</b>	<b>4.270</b>	<b>-30,2</b>	<b>2,8</b>
<b>7 – Reino Unido / United Kingdom</b>	<b>3.727</b>	<b>-1,7</b>	<b>2,4</b>
<b>8 – Venezuela</b>	<b>3.610</b>	<b>-29,9</b>	<b>2,4</b>
<b>9 – Índia / India</b>	<b>3.415</b>	<b>209,8</b>	<b>2,2</b>
<b>10 – Bélgica / Bélgica / Belgium</b>	<b>3.138</b>	<b>-29,0</b>	<b>2,1</b>
<b>11 – Itália / Italia / Italy</b>	<b>3.016</b>	<b>-36,7</b>	<b>2,0</b>
<b>12 – França / France</b>	<b>2.905</b>	<b>-29,6</b>	<b>1,9</b>
<b>13 – Rússia / Russia</b>	<b>2.869</b>	<b>-38,4</b>	<b>1,9</b>
<b>14 – México / Mexico</b>	<b>2.676</b>	<b>-37,5</b>	<b>1,7</b>
<b>15 – Espanha / España / Spain</b>	<b>2.664</b>	<b>-34,6</b>	<b>1,7</b>

Fonte / Fuente / Source: SECEX/MDIC

Quando os principais países para onde se exporta, ou onde se concentram o maior volume de exportação entram em crise financeira ou política, as empresas exportadoras sofrem considerável queda no seu faturamento. Quando um país, que é forte importador e, por conseguinte, tem junto a ele diversos outros países, entra em recessão, há um efeito dominó fazendo com que as importações sofram um decréscimo muito grande. Percebe-se pelo quadro abaixo no qual é apresentada a evolução das exportações, que por conta da crise que abalou os Estados Unidos mais fortemente no ano de 2007 e por consequência os demais países a ele ligados por laços de comércio exterior, há uma queda nas exportações brasileiras.



Fonte / Fuente / Source: SECEX/MDIC

As empresas brasileiras exportadoras não podem ficar inertes perante a situação apresentada, devem buscar criar estratégias como forma de fazer frente a este cenário. Conforme Hax e Majflu (1988), Estratégia é um conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.

Além da estratégia, as empresas devem aprender com rapidez e inovar mais depressa que a concorrência, buscar a criatividade, a inovação mediante principalmente de seus colaboradores, utilizando-se para isso a ferramenta da Gestão do Conhecimento, apoiando o aprendizado pessoal, através do reconhecimento e recompensa e por compartilharem ideias, criando um ambiente produtivo, ágil, versátil e flexível. Rasesa (2002) destaca que, com um mercado cada vez mais exigente, mais competitivo e instável, é preciso que uma organização possua cultura forte e flexível, capaz de lidar com o ambiente de mudanças e, ao mesmo tempo, capaz de aprender.

## 5 SUGESTÕES PARA A GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE

Muitas vezes as empresas exportadoras se veem frente à queda no volume de vendas, faturamento em baixa, saldo de caixa insuficiente para fazer frente aos compromissos, juros altos, ambiente organizacional formado de incertezas, com o grupo de colaboradores duvidosos quanto à continuidade da organização, bem como, baixa auto-estima, colaboradores ociosos.

Para melhorar a eficiência do negócio e o clima organizacional, procurar por meio de dados históricos econômicos mostrar aos colaboradores que as crises no mercado externo são sazonais e que medidas serão encontradas para se sair das mesmas. Aproveitar esse momento para implantar um programa de sugestões de melhorias, o que além de estimular a participação e a criatividade dos colaboradores, que começam a se sentir parte do processo, pode trazer também diversas sugestões que após analisadas poderão ser implementadas.

Com um melhor canal de comunicação entre a alta gestão e os demais colaboradores, é importante rever os processos como forma de redução de custos, melhorar a qualidade dos produtos existentes, buscar a criação de novos produtos e de novos nichos de mercado. Para que esses processos possam ser revistos deve-se estipular prazos para os mesmos, discuti-los antes de implementá-los.

Seja através do programa de sugestões de melhorias, ou da revisão dos processos, cada etapa atingida, como forma de motivar os colaboradores deve ser festejada, enaltecendo o grupo que atingiu determinada meta.

Como os processos estão sendo revistos, deve se preparar a equipe para também, caso necessário, refazer o organograma da organização. Pode ser que a partir de uma estratégia traçada a empresa chegue à conclusão que para atingir um determinado objetivo, irá necessitar contratar novos profissionais para fazer parte do corpo funcional.

## 6 INDICADORES DA QUALIDADE

Dentro desse panorama é importante para compor a Gestão do Conhecimento que a empresa possa aplicar também nessa sua avaliação os indicadores de qualidade, como forma de reorganização, de melhor ambiente organizacional, aumentar a competitividade, a qualidade de seus produtos ou serviços e a melhora no relacionamento com seus clientes.

Conforme Paladini (2002) “os indicadores de qualidade e produtividade devem ser embasados em informação, as quais requerem preliminarmente sua coleta, seu registro e sua representatividade, com características de: objetividade, clareza, precisão, viabilidade, representatividade, visualização, ajuste, unicidade, alcance e resultados”. Qualidade: *In Line*, *Off line* e *On Line*.

## Ambiente e indicadores da qualidade

Ambiente	Característica
In Line (indicadores de desempenho)	Ausência de defeitos
	capacidade de produção
	Estratégia de operação da empresa
	produtividade
	Otimização de processos
	atendimento às especificações
On Line (Indicadores da qualidade)	Relação com o mercado
	percepção de necessidades ou conveniências de clientes e de consumidores
	pronta reação às mudanças
Off Line (indicadores de suporte)	Ações de suporte a produção
	Atividades que influenciam ou afetam o processo produtivo
	Áreas que organizam as atividades essenciais da empresa

As aplicações dos indicadores da qualidade auxiliam a empresa na estruturação do seu planejamento estratégico, tático e operacional. Assim, no âmbito produtivo, temos os indicadores in-line, como indicadores operacionais; no âmbito organizacional, os chamados indicadores off-line como indicadores táticos e; já na relação com o mercado, os chamados indicadores on-line como indicadores estratégicos.

Após essa avaliação de 360°, para dentro da empresa, talvez a mesma verifique a necessidade de adquirir alguns soft de gestão para poder dar continuidade na sua estratégia. Esse olhar também irá proporcionar à empresa a melhorar a sua relação com o cliente podendo assim tornar mais eficiente, eficaz e com melhor qualidade esse atendimento, pois de nada adiantará refazer a empresa se o seu principal foco for esquecido.

## CONCLUSÃO

**A** Gestão do Conhecimento é um método para atingir os objetivos colocados pela estratégia organizacional para atingir certo ponto de competitividade em um mercado exigente. Nossas empresas exportadoras precisam estabelecer objetivos para serem alcançados de modo que a organização os compartilhe através de informações, descobertas, reflexões, e experiências.

Não há um consenso sobre que deveria ser estabelecido porque as empresas são muito diferentes entre si, mas basicamente a estratégia é utilizar os recursos internos, todo o conhecimento gerado pelos seus colaboradores, na busca de compartilhá-los. Esses recursos, ou seja, a Gestão do Conhecimento são tão fundamentais que superam os recursos externos. Entretanto a gestão do conhecimento pode ser definida como a capacidade de capturar, arquivar e acessar as “melhores práticas” adotadas para a solução de problemas e tomadas de decisões de forma individual ou em grupo, para outros indivíduos ou grupos.

Com a implantação da Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras exportadoras as mesmas estão criando um diferencial estratégico perante os seus concorrentes, fazendo com que as mesmas possam se tornar mais competitivas no segmento em que atuam, bem como consigam fazer frente aos tempos de crise.

## REFERÊNCIAS

A GESTÃO DO CONHECIMENTO DEVE SER UMA ATITUDE! Bernardo Leite Moreira. SP. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-gestao-do-conhecimento-deve-ser-uma-atitude/37427/>>. Acesso em 12. jan. 2010.

EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES. Disponível em: <http.

ALMEIDA, F. H. de. **GESTÃO DO CONHECIMENTO: A APRENDIZAGEM BUSCANDO EXPANSÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES.** Flávia Helena de Almeida. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/gestao-do-conhecimento-a-aprendizagem-buscando-expansao-e-fidelizacao-de-clientes/2580/>> Acesso em: 12. jan. 2010.

HAX, A. C. e N. S. MAJLUF, 1988, "The concept of strategy and strategy formation process", Interfaces, vol.18, no.3, p. 99-109.

MEDEIROS, L. F. de. **Gestão da informação e do conhecimento.** Núcleo de Materiais Didáticos FATEC INTERNACIONAL, Curitiba – PR.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RASERA, L. A. **A cultura e a pré-disposição para um ambiente de aprendizagem organizacional: um estudo da cultura da Isabela S/A.** 111p. Dissertação (Mestrado Executivo), Fundação Getúlio Vargas/ EBAPE, Rio de Janeiro, 2002.

