



O CAPITAL INTANGÍVEL GERANDO VANTAGEM COMPETITIVA

Ciro Antonio Fernandes¹

Eliza Helena Ercolin²

Fabiana Rodrigues Pereira Vidal³

José Juarez Tavares Lima⁴

Wellington Luiz Santos⁵

RESUMO: O objetivo deste ensaio teórico é revisar a literatura que trata da Gestão do Conhecimento como ferramenta para obtenção de vantagem competitiva, pois o conhecimento quando utilizado como um recurso interno da organização, pode proporcionar a geração de desequilíbrio de mercados, dos quais as empresas podem obter vantagem competitiva. Para isso é necessário a construção de uma base teórica que sustente a Gestão do Conhecimento como prática nas organizações. Para este ensaio, o método utilizado foi o da revisão bibliográfica, nacional e internacional, que trata da gestão conhecimento. Faz-se necessário esclarecer que o processo de revisão bibliográfica é utilizado para apontar rumos às novas pesquisas ou direcioná-las com mais precisão.

Palavras - chave: Gestão, Conhecimento, Ativos, Intangível, Vantagem.

ABSTRACT: This essay aims a reviewing the theoretical literature that deal with Management of Knowledge as a tool for achieving competitive advantage, as when knowledge is used as a built-in feature of the organization it can provide the unbalance of markets, of which companies can gain competitive advantage. This requires the construction of a theoretical basis that supports knowledge management practice in

¹Mestre em Administração, Especialista em Gestão Estratégica e Graduado em Administração.

²Bacharel em Psicologia, Licenciada em Psicologia e Mestre em Psicologia da Saúde

³MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Graduada em Psicologia

⁴Graduado em Ciências Políticas e Sociais, Mestre em Geografia Humana e Doutor em Geografia Humana.

⁵Bacharel em Administração, MBA em Gestão Estratégica de RH e Mestre em Educação

organizations. For this essay, theme thou used a waste overview, national and international bibliography, which deals with knowledge management. It is necessary to clarify that the review process of the literature is used to point directions to new researches or direct them more accurately.

Keywords: Management, Knowledge, Assets, Intangible, Advantage.

Considerações Iniciais

Os ativos intangíveis podem potencializar o desempenho organizacional.

Kaplan e Nortn (2009, p. 3) concluem que esses ativos permitem a uma empresa desenvolver relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes e permitem que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência.

Um dos principais atributos dos ativos intangíveis é o conhecimento, sendo este a principal fonte de criação das organizações, o que as diferenciam perante a concorrência.

Outro ponto é que a Obtenção e Gestão do Conhecimento permite também a obtenção de vantagem competitiva, visto que o conhecimento quando utilizado como um recurso interno da organização pode proporcionar a geração de desequilíbrio de mercados.

Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem conhecimento como “uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, e que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”, com características que o torna valioso e as que dificultam a boa gestão.

Os conhecimentos que os funcionários de uma organização detêm fazem a diferença perante o mercado, pois a colocam a frente da concorrência.

Sendo assim o conhecimento individual ou coletivo, compreendido como um recurso organizacional demonstra ser uma diferença essencial para alavancar o desempenho organizacional, e neste sentido há atualmente por parte das empresas, uma grande preocupação com a qualidade de seus recursos humanos.

Esta maneira de competir no mercado, afirma Porte (2004, p.3) "contrapõe-se ao determinismo ambiental, que entende que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente".

Carbone et al (2009, p. 43-44) destaca as Competências Humanas, as quais define como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, que agregam valor a pessoas e organizações.

Hamel e Prahalad (1995, p. 233-234) complementam afirmando que "as competências essenciais são recursos que a empresa pode utilizar para proteger sua posição ou crescer dentro do mercado em que atua".

Deste modo, é somente através do desenvolvimento e estímulo dessas competências que a alta gerência pode garantir a continuidade do empreendimento.

Para Hamel e Prahalad (1995, p. 262) "as competências essenciais são a alma da empresa, e por isso devem ser parte integrante do processo administrativo como um todo".

Nesse sentido, o objetivo deste ensaio teórico é refletir sobre a aplicação da gestão do conhecimento e a obtenção de vantagem competitiva, o que segundo Davenport e Prusak (1998, p. 63) "é possível uma vez que a Gestão do Conhecimento pode viabilizar o conhecimento, e torná-lo fonte de vantagem competitiva".

Isso ocorre à medida que as organizações interagem com seus ambientes, absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas.

A cultura na gestão do conhecimento

A cultura Organizacional tem fator preponderante quando se busca a obtenção de vantagem competitiva para gerir o conhecimento, com o intuito de obter vantagem competitiva.

E é justamente a cultura um dos aspectos capaz de proporcionar a implantação da Gestão do Conhecimento, pois caso esta não estimule as pessoas a desenvolverem relacionamentos e a socializarem seus conhecimentos, a probabilidade de guardarem seus conhecimentos para si será maior, deixando, dessa maneira de haver a troca de conhecimento.

É importante esclarecer que a cultura organizacional é formada por culturas e subculturas individuais o que influenciam as relações entre os sujeitos de uma organização.

Hofstede (1984 apud Motta & Caldas 1997):

Produziu como resultado de suas pesquisas em mais de 60 países, com diferentes culturas ocidentais e orientais e uma amostra de 160 mil executivos e empregados, e chegou a conclusão de que mesmo em uma única organização multinacional, se encontram significativas diferenças tanto no que se refere a comportamento, quanto às atitudes desses empregados e executivos de nacionalidades distintas.

Apesar de trabalharem para a mesma empresa, sofriam interferências diversas provocadas pela cultura nacional, o que lhes levava a construírem atitudes e valores desiguais nas relações de trabalho.

Conforme (MORGAN, 2006, p. 202) estas culturas narcisistas ocorrem em organizações agressivas e individualistas, tendo sua cultura corporativa caracterizada por um *ethos* fálico-narcisista, onde a satisfação deriva do fato de ser visível, adorado e "um vencedor".

Dentro desse contexto é necessário trabalhar a cultura das organizações e seus processos de aprendizagem.

Dependendo do tipo de cultura predominante e da abertura que se dá ao aprendizado organizacional, pode representar uma barreira, caso a empresa se feche no sentido de possibilitar determinadas mudanças que a gestão do conhecimento propõe.

O processo de implantação da GC poderá vir a ser prejudicado, ou de difícil consecução se a cultura organizacional não privilegiar o desenvolvimento de uma cultura voltada à aprendizagem e ao compartilhamento do conhecimento.

Essas mudanças propostas pela gestão do conhecimento abrangem tanto as expectativas de ganho de capital como a maneira de se enxergar o indivíduo dentro da organização.

Competências e recursos individuais

As competências individuais ou coletivas, entendidas como recursos organizacionais, demonstram ser uma diferença essencial para alavancar o desempenho organizacional.

Neste sentido, há atualmente por parte das empresas uma grande preocupação com a qualidade de seus recursos humanos.

Davenport e Prusak (1998, p. 129) afirmam que: "as organizações para prosperarem precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento, pois há muitas tarefas estratégicas e táticas a executar".

Carbone et al. (2009, p. 43-44), destaca as Competências Humanas, as quais define como "combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, que agregam valor às pessoas e organizações".

O tema competências de acordo com (Fleury et al 2008, p.112): "tem sido frequentemente abordado do ponto de vista do indivíduo, privilegiando as competências humanas, mais do que as competências organizacionais".

As competências podem ser entendidas, conforme propõe Mills et al (2002, p. 9): " como uma construção que se dá a partir de uma série de tijolos chamados de recursos, os quais combinados geram competências que se apoiam umas nas outras".

Stewart (1998, p. 30 apud Inazawa, 2009, p. 208) afirma que "as organizações pensadas com a intenção de se obter capital financeiro ficaram no passado".

Já Fialho et al (2006, apud Inazawa, 2009, p. 209) complementam ressaltando que "o trabalho tem mudado com muita rapidez, exigindo-se maior capacidade de cognição por parte dos trabalhadores, maior nível de aprendizagem e gestão do efetiva do conhecimento gerado.

Oliveira Jr (2008, p. 123) traz uma abordagem contemporânea sobre as formas com que as empresas desenvolvem e mantêm sua competitividade.

O autor destaca uma abordagem que combina a análise externa, modelo Porter, e a análise interna.

Neste último caso o autor ainda aponta para algo novo que vem emergindo dentro das empresas que é a premissa básica dos recursos internos à organização, os quais comandam o desempenho da empresa.

Um método para aquisição de vantagem competitiva é a Visão Baseada em Recursos, que propõe que os recursos internos à empresa sejam os principais determinantes de sua competitividade (WENERFELT, 1984).

Esta maneira de competir no mercado, afirma Porter (2004, p.3): "contrapõe-se ao determinismo ambiental, o qual entende que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é adaptar uma companhia ao seu meio ambiente".

Para Wenerfelt (1984), ao identificar o tamanho da atividade de uma empresa no mercado, é possível inferir os recursos mínimos necessários que ela precisa ter, a fim de desempenhar um bom papel frente à concorrência.

Por outro lado, ao especificar determinado recurso para uma empresa, é possível encontrar os melhores produtos do mercado. Ambas as perspectivas sobre recursos são refletidas na literatura sobre gestão estratégica.

Em relação aos recursos utilizados pelas empresas estes podem ser tanto tangíveis quanto intangíveis, sendo este último caso o resultado do conhecimento acumulado, o qual pode ser considerado como a grande riqueza das organizações.

Segundo Carbone et al. (2009, p. 103):

Essa riqueza das organizações representa a inteligência organizacional, a qual é composta pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas competências dos funcionários, pela qualidade dos processos de produção e atendimento ao cliente, fatores decisivos ao ambiente competitivo contemporâneo.

A Gestão do Conhecimento como fonte de obtenção de vantagem competitiva

Segundo ainda o autor et al (*Ibidem*, p. 23-26): " o conhecimento começa a tomar a forma como hoje vemos, quando Hirschman, com base da obra de Santo Agostinho, admite a possibilidade de um pecado neutralizar os efeitos negativos do outro".

Surgindo a partir daí ideia das paixões compensatórias, as quais posteriormente orientarão as concepções Montesquieu, Adam Smith e Karl Marx, sendo possível identificar os seguintes aspectos básicos da economia clássica, proposta por esses dois últimos pensadores.

A ideia da emancipação do conhecimento em relação às superstições religiosas, as crenças no progresso decorrente das descobertas científicas, o domínio do homem sobre a natureza, a fé no trabalho como fonte de riqueza e produtividade. (CARBONE et al 2009, p. 28)

E da mesma maneira, dentro do contexto da sociedade século XX, também se mantém a ideia da mão invisível, baseada em pressupostos de equilíbrio, certeza e racionalidade, na busca de produtividade e a eficiência.

Estes pressupostos estão entre a economia e a administração, área de estudos denominada como economia das organizações, distinguida de “outros tipos de análises organizacionais por sua crença em análises de equilíbrio, suas hipóteses de gestores maximizadores de lucro e o uso de modelos pressupostos abstratos”.

Devido as características próprias da Economia das Organizações, autores como Carbone et al (2007, p. 29) atribuem as origens da gestão conhecimento aos estudos de Barney e Hesterly (1996 apud Carbone et al 2007, p. 29).

(Barney e Hesterly, 2010, p. 131) afirmam que "a literatura que trata sobre as organizações em suas origens e consequências e sobre a competição está convenientemente dividida em quatro principais correntes, a saber:

1. Economia dos custos de transação (por que as organizações existem?)
2. Teoria da agência (os sócios de uma firma concordam acerca de como esta deva ser gerenciada?)
3. Administração estratégica (por que algumas organizações superam as outras?)
4. Economia da cooperação (como as organizações podem cooperar?)

Da discussão entre as quatro correntes surge um ponto em comum: a necessidade de se escolher a melhor estratégia que reduza os custos e torne a empresa mais competitiva.

Dentro desse contexto é apontada a administração estratégica, a qual é debatida sob a ótica entre as teorias do paradigma SCP (Structure-conduct-Performance), representadas pela vertente dominante de Porter (19989), que tem foco no ambiente externo e pela teoria baseada em recursos, com foco no ambiente interno, onde os recursos são representados pelos conhecimentos e competências das pessoas.

Oliveira Jr (2008, p. 123) traz uma abordagem contemporânea sobre as formas com que as empresas desenvolvem e mantém sua competitividade, ele destaca uma abordagem que combina a análise externa, modelo Porter, e a análise interna.

Neste último caso, o autor aponta para algo novo que vem emergindo dentro das empresas, que é a premissa básica dos recursos internos à organização, os quais comandam o desempenho da empresa.

Essa abordagem, ainda segundo o autor (*Ibidem*, p 123), "propõe que os recursos internos à empresa sejam os principais determinantes da competitividade, em oposição à abordagem da análise da indústria, onde o principal determinante da competitividade é sua posição".

Para Wenerfelt (1984) ao identificar o tamanho da atividade de uma empresa no mercado, é possível inferir os recursos mínimos necessários que ela precisa ter, a fim de desempenhar um bom papel frente à concorrência.

Por outro lado, ao especificar determinado recurso para uma empresa, é possível encontrar os melhores produtos do mercado. Ambas as perspectivas sobre recursos são refletidas na literatura sobre gestão estratégica.

Em relação aos recursos utilizados pelas empresas estes podem ser tanto tangíveis quanto intangíveis, sendo este último caso o resultado do conhecimento acumulado, o qual pode ser considerado como a grande riqueza das organizações.

Que, Segundo Carbone et al. (2009, p. 103) "representa a inteligência organizacional, a qual é composta pelos sistemas de informação e conhecimento, pelas competências dos funcionários, pela qualidade dos processos de produção e atendimento ao cliente, fatores decisivos ao ambiente competitivo contemporâneo".

Um dos modelos de gestão utilizado pelas empresas em busca de vantagens competitivas de acordo com Picchiai (2007) "é o de gestão do conhecimento, a qual está estruturada a partir do capital intelectual, um bem intangível de valor de difícil mensuração".

As organizações interagindo com o ambiente, têm como objetivo absorver informações e transformá-las em conhecimento para formação de suas competências.

O indivíduo e suas capacidades emocionais e intelectuais são as bases do conhecimento, sendo, portanto, necessário considerá-los para haver o efetivo compartilhamento das informações.

Davenport e Prusak (1998, 6) definem conhecimento como, “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

Já (Salim, 2001) a “Gestão do Conhecimento pode ser sintetizada como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento”.

A vantagem competitiva pode ser vista segundo Vasconcelos (2000, p.22-23): "pelo prisma de dois eixos, o primeiro que classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva e o segundo que discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência".

Quanto ao primeiro na visão do autor (*Ibidem*, p.22) destacam-se dois casos:

As teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado, e

As que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

Enquanto que no segundo destaca uma “posição essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio”. (VASCONCELOS, 2000, p.23)

Considerações finais

Conforme proposto inicialmente o objetivo desse ensaio teórico é revisar a literatura que trata a Gestão do Conhecimento como uma ferramenta capaz de viabilizar a obtenção de vantagem competitiva.

Nesse sentido, a abordagem teórica teve como foco a gestão do conhecimento utilizada como recurso estratégico, tendo como agentes relacionados a cultura, os recursos e competências individuais, elementos essenciais para execução da gestão do conhecimento e obtenção de vantagem competitiva.

É preciso reconhecer que apesar de amplamente discutida na atualidade a gestão do conhecimento, carece, ainda, de maiores esclarecimentos e de ser colocada em prática pelas organizações.

Poucas empresas percebem sua real importância, se ocupando em promover ações para que o conhecimento seja criado, compartilhado e utilizado efetivamente como vantagem competitiva, sem considerar outros fatores como a implantação de

estrutura favorável ao compartilhamento do conhecimento, o que inclui a cultura organizacional e o estilo de gestão adotado pela organização.

Outra questão é em relação à promoção do aprendizado das pessoas, bem como o uso de tecnologia adequada para aperfeiçoar os processos.

Estes dois fatores contribuem, e muito, para a obtenção de resultados superiores aos de seus concorrentes, e também, proporciona a facilidade para obter e disseminar o conhecimento.

A breve revisão teórica feita neste ensaio buscou trazer um pouco da importância que a Gestão do Conhecimento significa e de sua relevância, pois interessa a todo tipo de organização, independentemente de seu porte e área de atuação, pois, salvo a falta de recursos, não há impedimentos para iniciar o estudo e a prática de ações voltadas ao gerenciamento do conhecimento e a consequente obtenção de vantagem competitiva que ela pode propiciar.

Referências bibliográficas

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. FGV. 2009.

DAVENPORT H. T; PRUSAK L. **Conhecimento Empresarial**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

GODOI, C. K. et al. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: Paradigmas, estratégias e métodos. 2ª edição. São Paulo: Saraiva. 2006.

PICCHIAI, D.; GONÇALVES, P. S. O.; LOPES, M. S. **Gestão do conhecimento**: comunidades de prática e as ferramentas que podem propiciar um diferencial competitivo às organizações. e Gesta, v. 3, n. 3, , p. 77-104, jul.-set./2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD C. K. **Competindo Pelo Futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

INAZAWA, F. K. **O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento**. Perspectivas em Ciências da Informação, v. 14, n. 3, p. 206-220, set/dez. 2009.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **MAPAS ESTRATÉGICOS**: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis. Campus. São Paulo: 2004.

MILLS, J. PLATS, K. BOURNIE, M. RICHARDS, H. **Strategysand performance: competingthroughcompetences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

PORTER, E. M. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier. 2004.

VERNANT, J. P. **As origens do pensamento grego**. Rio de Janeiro: Difel, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Bookman. Porto Alegre: 2010.

SALIM, J.J. **Palestra Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional**, In: 68ª Semana da EQ/UFRJ, Rio de Janeiro. Agosto. 2001.

WERNERFELT, B. **A Resource-based View of the Firm**. Strategic Management Journal, vol. 5, 171-180, Apr-Jun, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookmam, 2010.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. **Vantagem Competitiva**: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, Out./Dez, 2000.