



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS PEDRO II
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

CLAUDIO DE ANDRADE RODRIGUES

**O CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS
ORGANIZAÇÕES: Um estudo teórico**

PEDRO II

2024

CLAUDIO DE ANDRADE RODRIGUES

**O CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS
ORGANIZAÇÕES: Um estudo teórico**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Empreendedorismo e Inovação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Pedro II .

Orientador: Prof. Dr. Rafael Fernandes de Mesquita..

PEDRO II

2024

O CAPITAL INTELECTUAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS ORGANIZAÇÕES: Um estudo teórico

Claudio de Andrade Rodrigues¹

RESUMO

O presente estudo visa demonstrar a relevância da gestão do Capital Intelectual no desempenho das organizações de forma a trazer vantagens competitivas. De modo simples, o capital intelectual pode ser entendido como o conjunto de ativos intangíveis capazes de gerar inovações e produzir um maior valor para a organização. Nesse sentido, buscou-se entender sobre os aspectos formadores dele, que podem ser encontrado nas pessoas, nas estruturas e nos clientes, como também, compreender relação existente entre o conhecimento e aprendizado com a competitividade que a empresa pode obter. Para tanto, efetuou-se um ensaio teórico que consiste em falar de algo já formado ou, em alguns casos, de algo que já tenha acontecido. O ensaio caracteriza-se pela sua natureza reflexiva e interpretativa, diferente da forma classificatória da ciência. Ele transcende o simples, o comum, se constrói no próprio movimento. Percebeu-se que o capital intelectual, mesmo sendo difícil de quantificar e gerir devido a sua característica subjetiva, com uma gestão adequada e o uso eficaz de métodos de mensuração possibilita a empresa se diferenciar e obter uma vantagem competitiva sobre as concorrentes.

Palavras-chave: Capital intelectual; Capital Humano; Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the relevance of Intellectual Capital management in the performance of organizations in order to bring competitive advantages. Simply put, intellectual capital can be understood as the set of intangible assets capable of generating innovations and producing greater value for the organization. In this sense, we sought to understand its formative aspects, which can be found in people, structures and customers, as well as understanding the relationship between knowledge and learning and the competitiveness that the company can obtain. To this end, a theoretical essay was carried out which consists of talking about something already formed or, in some cases, something that has already happened. The essay is characterized by its reflective and interpretative nature, different from the classificatory form of science. It transcends the simple, the common; it is built in the movement itself. It was noticed that intellectual capital, even though it is difficult to quantify and manage due to its subjective characteristic, with adequate management and the effective use of measurement methods allows the company to differentiate itself and obtain a competitive advantage over its competitors.

Keywords: Intellectual capital; Human capital; Knowledge management.

¹Claudio de Andrade Rodrigues. Formado em Administração pelo Instituto Federal do Piauí. E-mail: kadu1rcc@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos várias transformações aconteceram na sociedade e também no ambiente organizacional. O homem deixou o campo e emergiu para a cidade, as fábricas surgiram e com elas um novo elemento capaz de associar as relações entre indústria e empregado, as Relações Industriais, que depois viriam a se tornar a Gestão de Pessoas. Com isso, o gerenciamento das pessoas dentro do ambiente organizacional passou a ter um grande enfoque. Com a globalização e os avanços tecnológicos, outro aspecto torna-se de suma importância para as organizações: o conhecimento. Como Nonaka e Takeuchi (2009) descrevem, em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte duradoura de vantagem competitiva é o conhecimento. E este, atrelado ao fator pessoas é o que se conhece por Capital Intelectual, um ativo intangível capaz de fazer toda a diferença em um ambiente competitivo.

Diante do que foi mostrado apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Como o gerenciamento do capital intelectual pode trazer vantagens competitivas às organizações ao influenciar o desempenho organizacional?

O presente trabalho tem por finalidade analisar a importância do gerenciamento do Capital intelectual no desempenho da organização de modo a trazer vantagens competitivas. Nesse sentido, faz-se necessário compreender o que vem a ser o capital intelectual, seus aspectos, seus modelos de mensuração, suas características e suas variáveis. Para tanto, procurou-se pesquisar acerca dos aspectos históricos da gestão de pessoas, incluindo, reflexões sobre a gestão do conhecimento de modo geral, incluindo as características referentes a essa nova abordagem, possibilitando identificar e discorrer sobre o principal ativo intangível das organizações.

A principal contribuição deste estudo para o meio acadêmico é proporcionar uma maior compreensão sobre a forma de administrar o capital intelectual da organização. A importância dele se dá por mostrar como as empresas estão proporcionando um maior valor aos seus colaboradores, assim como também os seus outros ativos intangíveis que são clientes e estruturas. O conhecimento como ferramenta estratégica de certo modo ainda é recente, havendo a necessidade de se explorar mais sobre a área em questão, como também, na valorização dos ativos intangíveis de uma organização, pois, mesmo estes que não apareçam, representam um valor agregado ao produto ou serviço ofertado. Visto isso, despertou-se a possibilidade de desenvolver um estudo delimitado acerca do principal capital que constitui as empresas.

A realização deste estudo contribuiu significativamente no processo de amadurecimento do discente que reconhece a importância deste trabalho tanto para a formação profissional, quanto para o curso especialização em empreendedorismo e inovação. Espera-se que novas reflexões teóricas sejam levantadas em torno dessa temática, culminando em novas produções.

2 ESTRUTURA DO TEXTO

CAPITAL INTELECTUAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Muitas vezes dados, informações e conhecimento são confundidos, porém nenhum deles é igual ao outro, cada um possui o seu significado e as suas características próprias. E saber diferenciá-los, o que fazer com cada um deles pode provocar uma enorme diferença entre o sucesso ou fracasso de uma organização. Para tanto, faz-se necessário gerar uma distinção entre ambos os três. Os dados são apenas um conjunto de fatos distintos e aleatórios relativos a algum evento ocorrido, eles não revelam motivos e nem importância de se encontrarem naquele formato, justamente por serem dotados de pouca ou nenhuma relevância.

Em contrapartida, no momento em que quem cria os dados oferece algum significado a estes mesmos, eles se transformam em informações. E estas podem ser entendidas como os dados que tem relevância ou fluxo de mensagens que têm por finalidade impactar no comportamento ou julgamento do destinatário quando estas chegam ao mesmo, ou seja, elas podem proporcionar novos pontos de vista para a interpretação e compreensão de objetos. Assim, passam a agregar valor ao seu conteúdo.

Para ONO e Valente (2020) O mais importante para a criação do conhecimento está relacionado ao aspecto semântico da informação, pois se concentra no significado transmitido. Por outro lado, o conhecimento que segundo o dicionário significa “entendimento sobre alguma coisa, ação de entender por meio da inteligência, da razão, da experiência e de se relacionar com uma ou mais pessoas”, ou seja, é aquilo que leva a novas transformações, seja no ambiente interno ou externo de uma empresa ou em algum outro local que gere alguma experiência. Do mesmo modo como dados se transformam em informações, as informações transformam-se em conhecimento. E essa transformação se dá através de comparação, consequência, conversação. Ele é o que existe dentro de cada pessoa, e que faz parte do interior e da complexidade humana.

[...] o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva

ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

O conhecimento é algo muito valioso, pois ao contrário dos dados e das informações, ele está próximo da prática, ou seja, da ação. Ele é um recurso ilimitado, propagável, contribui para minimizar os outros recursos, está em todos os lugares e em cada pessoa. Com isso pode-se usá-lo para tomar decisões mais acertadas e conseqüentemente diminuir os riscos de tais decisões.

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p 6).

O conhecimento pode ser dividido em dois tipos distintos: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito, como o próprio nome diz é aquele que não é expresso por meio de palavras, ele é adquirido de acordo com a vivência e experiência do sujeito, pois é subjetivo e inerente as habilidades de uma pessoa. E para que se possa transmiti-lo é preciso um contato direto com as pessoas através da convivência, por meio de interações com o grupo ao qual se relaciona. Por outro lado, o conhecimento explícito é aquele que se dá de modo formal, claro, e de fácil comunicação, pois, pode ser expresso através de textos e desenhos que podem estar registrados em livros, artigos, sites e revistas, que facilita a disseminação e compartilhamento desse conhecimento.

O CAPITAL INTELECTUAL

Como foi apresentado no tópico anterior, nos últimos anos, o conhecimento foi abordado como um dos principais elementos que uma organização pode ter e aquele que poderá contribuir positivamente para o sucesso da mesma. Ele se distingue de dados e informações, contudo, ainda é preciso fazer mais alguns refinamentos com relação ao conhecimento, pois, certos conhecimentos podem ser importantes para algum setor, mas não necessariamente para a organização. Assim, com o refinamento dos conhecimentos pode-se determinar quais podem ser úteis para a organização.

Nem todo conhecimento é importante para a organização, e sim àqueles que estão alinhados aos seus objetivos estratégicos, ou seja, um colaborador que

exímio pintor de quadros tem grande conhecimento nesta atividade, mas esse conhecimento será de pouca utilidade no setor contábil de uma instituição financeira. Assim, o conhecimento não se torna capital intelectual até que seja apanhado, organizado, armazenado e convertido em resultados para a organização (SITA; NOCKEL, 2013, p 10).

Para Siqueira (2020, p.20) “É necessário que os indivíduos estejam alinhados aos objetivos e estratégias da organização para que o capital intelectual possa ser desenvolvido”. O tema capital intelectual não é tão recente quanto se pensa, alguns autores já haviam pesquisado sobre ele, mesmo que intrinsecamente. Porém, é notório observar o quão complexo é o assunto capital intelectual, e isso se dá justamente por não poder quantificá-lo como se fosse um objeto tangível.

Para Bagatine e Feil (2021) O capital intelectual é um ativo intangível sustentado pelo investimento em conhecimento, informação e experiência, e representa a criação de valor e vantagem competitiva para as organizações. De modo simplificado pode-se dizer que o capital intelectual é todo o material intelectual que foi apoderado a fim de produzir um maior valor para a empresa.

Para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento. [...], os seres humanos agregam o valor que transforma dados e informações em conhecimento. Funcionários em funções determinadas e com responsabilidades específicas devem, portanto, desempenhar alguns aspectos desse processo (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p 129).

Segundo Edvinsson e Sullivan (1996 apud SOUSA; FERREIRA, 2021), o capital intelectual é conhecimento que pode ser convertido em valor. Na visão de Xavier (1998, p.9) o capital intelectual como “o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos”. O capital intelectual pode ser determinado como um ativo intangível que não está listado claramente no balanço das empresas (Ozkan, Cakan, & Kayacan, 2017; Feil, 2020).

Segundo Xavier (1998, p.11), o capital intelectual apresenta vários aspectos que o caracterizam como muito eficiente e valioso para a organização, entre eles pode-se citar:

- É menos vulnerável às crises econômicas.
- Seu uso econômico se dá sem maiores riscos e com maior grau de certeza.
- Ele acompanha o indivíduo aonde quer que ele vá.
- É o único tipo de capital que pode dar início ao processo de geração de riqueza independente de outros ativos.

- Os outros ativos são vulneráveis ao ataque de todos os tipos de “predadores” como a concorrência, crime e disputas legais.
- É o único que, além do valor econômico, traz agregado um valor social significativo.
- É o único capaz de gerar outras riquezas.
- É o único que não cria maiores preocupações e obrigações, que às vezes afetam a qualidade de vida.

Assim, torna-se de suma importância que a empresa observe e adeque da melhor maneira o conhecimento que está circulando pela organização, investindo no seu colaborador por meio de reconhecimento, capacitação técnica, treinamento. Estas habilidades podem e devem ser utilizadas tanto a benefício do profissional, ajudando sua equipe, quanto para o alcance dos objetivos organizacionais da empresa e consequentemente trazer vantagens competitivas para se sobressair no mercado.

ASPECTOS DO CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual é composto por três aspectos ou capitais. Cada um deles é essencial para que o capital intelectual ganhe forma. Através deles poderá se ter uma noção a respeito de como andam os ativos intangíveis da organização. São eles: o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente. Esses três fatores só fazem sentido quando estão unidos em um conjunto, pois assim, irão representar valor para a empresa e influenciar no desempenho organizacional.

- **Capital humano**

O primeiro aspecto que constitui o capital intelectual é o capital humano, ele representa o talento e capacidade dos membros envolvidos com ambiente interno da empresa, ou seja, as pessoas. Ferreira e Martinez (2011) assumem que o Capital Humano retrata o conhecimento assimilado pelas habilidades, experiências comuns e experiência de cada um dos seus colaboradores. E através do conhecimento e aprendizagem que cada um carrega dentro de si é possível agregar valor às empresas, convertendo assim, o indivíduo em uma peça fundamental para o desenvolvimento da organização.

Segundo Stewart (1998) o capital humano pode se desenvolver de duas formas: utilizar mais o que as pessoas sabem, isto é, não encarregar as pessoas com tarefas irracionais; e levar o maior número de colaboradores a aprender coisas que possam se torna úteis para a empresa, ou seja, acumular talento organizacional por meio de treinamento e aprendizagem.

(...) a habilidade crucial que se deseja nos trabalhadores da economia do

conhecimento é a habilidade para pensar, sintetizar, fazer generalizações, dividir em categorias, fazer referências, discernimento de fatos e opiniões e organização de dados na análise de problemas. A educação precisa continuar mesmo depois de concluída a escola formal, pois o conhecimento de qualquer assunto, se não for continuamente atualizado, torna-se obsoleto. A habilidade mais importante que um empregado deve ter é a capacidade de aprender. (AMARAL, 2005, p.17).

As pessoas são peças de extrema importância para a construção de uma estrutura organizacional eficiente e eficaz. A valorização do capital humano está intimamente relacionada com o seu desenvolvimento intelectual e de sua capacidade de interação com outros indivíduos e com o ambiente ao qual está inserido.

Para Stewart (1998) a importância do capital humano se dá “porque é a fonte de inovação e renovação, seja em decorrência de brainstormings em um laboratório ou de novas dicas no caderno de anotações dos representantes de vendas”. Assim, os colaboradores da empresa possuem as faculdades para as resoluções de problemas e à capacidade para ter novas ideias que façam com que a organização possa se diferenciar das demais.

Qualquer que seja o processo ou tarefa realizada dentro da organização pelas pessoas, é necessário algum tipo diferente de habilidade. Elas são do tipo commodity, alavancadas e proprietárias. As do tipo commodity referem-se a habilidades não específicas e fáceis de adquirir. As alavancadas dizem respeito às habilidades específicas de um setor, que podem ser valiosas para uma entidade e não interessar para outra. Já as proprietárias relacionam-se como os talentos específicos sobre os quais a organização constrói seu negócio.

- **Capital estrutural**

O capital humano se porta como aspecto fundamental para a formação do capital intelectual, porém, é preciso se atentar para outro fator extremamente importante, a estrutura da organização. Pois, será nesse ambiente que as pessoas poderão se desenvolver e aprimorar as suas habilidades e capacidades.

O capital estrutural é fundamental no contexto do capital humano e do sistema que inclui a tecnologia da informação. Ele se refere aos recursos organizacionais, como processos, sistemas, conhecimento coletivo e propriedade intelectual, que desempenham um papel crucial na eficiência e eficácia das operações de uma organização (Moreira, 2024)

O capital estrutural basicamente trata da infraestrutura da empresa como máquinas, equipamentos, softwares, responsável por manter e desenvolver o capital humano, ele funciona como se fosse um amplificador do capital humano, de forma a ocasionar a utilização

repetida do capital humano para a criação de valor, como se fossem várias cópias de um mesmo documento. Por meio dele, pode-se fazer a distribuição do conhecimento de forma mais rápida, ter profissionais mais produtivos e proporcionar o aumento do conhecimento coletivo.

O Capital Estrutural pertence à empresa como um todo. Pode ser reproduzido e dividido. Parte do que pertence à categoria de capital estrutural tem direito aos direitos legais de propriedade: tecnologias, invenções, dados, publicações e processo podem ser patenteados, ter seus direitos autorais registrados ou ser protegidos por leis de comércio secretas (STEWART, 1998, p. 98).

Assim, se refere ao meio apropriado para que o capital humano possa se sobressair e utilizar o máximo de suas capacidades e possa fazer com que a organização torne-se diferenciada das demais.

- **Capital do cliente**

No compasso em que a Era da informação e do conhecimento modifica o jeito das empresas se organizarem e agirem faz-se necessário que os colaboradores obtenham novas fontes de conhecimento e experiências. O capital do cliente inclui todo o trabalho dedicado anteriormente aos capitais humano e estrutural. A partir do capital do cliente irá se efetivar se a empresa realmente fez um bom uso dos outros capitais que compõe o capital intelectual, pois ele poderá se transformar em lucro ou prejuízo para a empresa devido ao seu vínculo com os fornecedores, consumidores e produtos e serviços oferecidos.

Segundo Lima e Ferreira (2012, p.13) para conseguir aumentar o seu capital de cliente, a organização pode:

- Decidir dar mais poder a seus clientes (*empowerment*), fazendo-os participar das etapas de design dos produtos e construindo juntos um produto mais adequado às suas necessidades;
- Tratar os clientes mais rentáveis de forma individualizada;
- Distribuir os lucros gerados com a redução dos custos àqueles clientes que contribuíram para tanto;
- Conhecer o negócio de seus clientes e fazê-los conhecer o da empresa, de modo a criar mais oportunidades de trabalharem juntos; e
- Fazer-se indispensável, oferecendo um conjunto de produtos e serviços que pareça, aos olhos dos clientes, único e valioso.

O capital do cliente é um dos ativos intangíveis mais relevantes no cenário organizacional, possuindo um grande significado para a empresa. Ele envolve o valor dos relacionamentos da organização com as pessoas, consumidores e fornecedores com os quais vende seus produtos e serviços. “É aqui que o capital intelectual se transforma em dinheiro” (STEWART, 1998, p. 69).

GERENCIAMENTO E MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual como já mencionado representa um conjunto composto por três variáveis, mas somente esses fatores de forma isolada não garantem um grande valor corporativo, mesmo que algum deles possua maior potencial que os outros dois. Assim, para transformar os seus efetivos intelectuais em valor corporativo é necessário que se gerencie esses ativos relacionando-os entre si de modo que eles se apresentem de forma dinâmica, homogênea e interdependente.

O grande interesse na avaliação do capital intelectual tem levado a contabilidade a alinhar-se com as mudanças que estão ocorrendo nas organizações, já que a aceitação da gerência do capital intelectual faz com que novos redirecionamentos de fluxos de investimentos sejam feitos (SANTOS, 2007, p.58).

Os ativos intangíveis, como o capital intelectual, são difíceis de quantificar e gerir, pois diferente de outros ativos como equipamentos e capital financeiro não possuem presença física. Porém, através de uma gestão adequada e com o uso de métodos para a mensuração, as empresas podem conseguir administrar de maneira eficiente e eficaz o seu capital intelectual e com isso potencializar a criação de valor, fazendo com que ele se torne uma vantagem competitiva e traga o resultado esperado pela organização.

O CAPITAL INTELECTUAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

No ambiente competitivo, as organizações buscam desenvolver e manter suas vantagens competitivas, garantidas pelos seus ativos e suas capacidades superiores sobre os seus concorrentes. Porém, as organizações necessitam identificar os fatores proeminentes para o seu sucesso, e assim garantindo a sua capacidade de formular e programar suas estratégias de negócio. E os principais fatores que se relacionam a isso é o uso dos ativos intangíveis, sobretudo o capital intelectual como forma de desequilíbrio entre os seus concorrentes.

Acredita-se que, mesmo sem um padrão para medir o capital intelectual, o reconhecimento de sua existência, por observadores informados,

estabelecerá um valor para a empresa superior àquele demonstrado no respectivo balanço patrimonial (ANTUNES, 2000, p. 132).

O desempenho organizacional retrata como a organização se porta ao enfrentar os desafios propostos pelos ambientes, sejam estes internos ou externos. Ele “reflete-se no sucesso da própria organização” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2011, p 98). E este pode se dar de forma positiva ou negativa, o que representa perante a sociedade e ao mercado, o sucesso ou o fracasso corporativo. Como mencionado nos tópicos anteriores, isso irá depender basicamente de como as pessoas, principal força de condução da empresa para o sucesso corporativo, realmente foram utilizadas em prol dos objetivos organizacionais, e de como o capital intelectual foi alocado e tratado. Assim, percebe-se que a forma que é administrada os seus ativos intangíveis pode-se chegar a resultados diferentes.

Cordeiro (2012) aborda um sistema, criado pelos psicólogos Rummler e Brache em 1995, que devido à composição e o relacionamento entre si de seus aspectos como o ambiente ao qual a empresa está inserida, os inputs organizacionais, o indivíduo e os seus comportamentos provocam “certos” fatores que podem afetar o desempenho organizacional.

Com isso, é possível visualizar a influência que relações dos aspectos do capital intelectual têm em contribuição para aperfeiçoar o desempenho da organização. Nesse sistema, o capital estrutural simbolizado pelo ambiente com seus processos, informações e equipamentos influencia as pessoas que poderão desenvolver e aprimorar as suas habilidades. Já o capital humano está representado pelos indivíduos, onde através de suas competências e uso do conhecimento pode provocar diversos comportamentos e assim, atingir o capital de clientes que pode tanto estar localizado em feedback causando uma relação com interior, o que motiva a conexão entre os colaboradores, quando localizado em ambiente, o que resulta em uma relação com o exterior com os clientes e fornecedores, permitindo assim, o melhoramento do desempenho organizacional.

Para Santos (2007) usar o ativo intelectual humano em sua plenitude agrega várias vantagens relacionadas ao desempenho organizacional, como:

- Melhora o custo e a qualidade dos produtos e dos serviços existentes;
- Reforça e amplia as atuais competências da entidade pela administração do seu ativo intelectual;
- Melhora e acelera a disseminação do conhecimento por toda a entidade;
- Aplica novos conhecimentos para melhorar os comportamentos internos;
- Estimula a inovação mais rápida e ainda mais lucrativa de novos produtos.

Portanto, investir no capital humano, os indivíduos podem potencializar suas reais competências e habilidades, para assim, influenciar e desenvolver o aspecto estrutural da empresa, e consequentemente provocar uma melhora no capital de cliente por meio de serviços e produtos aprimorados oferecidos ao consumidor. Desse modo, através da valorização do capital intelectual a organização obterá um melhor desempenho organizacional.

O CAPITAL INTELECTUAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Na sociedade atual, à medida que o tempo passa, com o advento da globalização e da tecnologia, os desafios e atitudes que as organizações têm que tomar em relação ao mercado são enormes, pois, a cada dia que passa ele sofre uma dinâmica extraordinária. E para que uma empresa possa conseguir sobreviver e auferir lucro, ela necessita de algo que a torne competitiva em relação às demais organizações.

Antes de abordar o conceito de vantagem competitiva, é necessário que se faça a distinção entre concorrência e competitividade. Embora, ambas sejam partes importantes para o sucesso de uma organização, e peças fundamentais que o influenciam o mercado ao qual a empresa está inserida, em muitas ocasiões esse termos são associados como sinônimos. Porém, estas palavras apresentam sentidos e significados diferentes.

Por um lado, a concorrência pode ser entendida como uma característica essencialmente dos mercados, na qual, corresponde a uma situação em que diferentes empresas disputam entre si grupos de clientes para consumirem os seus produtos ou serviços afim de alcançar o lucro, e para tentar “derrotar” umas às outras com o intuito de sobressair no negócio em que atuam.

Concorrência é a disputa entre produtores de um mesmo bem ou serviço com vistas a angariar a maior parcela do mercado possível. As principais variáveis que orientam o jogo mercadológico da concorrência são o preço, a qualidade do produto, a disponibilidade nos pontos de venda e a imagem de que o produto goza junto aos consumidores. (...) pressupõe a existência de grande número de produtores atuando livremente no mercado de um mesmo bem ou serviço, de modo que tanto a oferta quanto a procura se originem em condições de razoável equidade, sem influência ilegítima principalmente sobre o preço do produto. (ARRUDA, 2006, p 2).

Por outro lado, segundo Azevedo (2000) a competitividade pode ser compreendida com a capacidade de concorrer de modo sustentável. Do mesmo modo para Jank e Nassar (2000, p.141), “a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados concorrentes ou novos mercados”. Assim a

organização não enxerga a outra empresa como rival, pois ela sabe que só depende de si para obter sucesso com seu produto ou serviço e conseguir se destacar no cenário econômico.

Uma empresa para obter um poder de competitividade dependerá essencialmente de sua capacidade de perceber a si mesma, assim como, o mercado em que está atuando. Porter (1989) define cinco forças competitivas que podem levar a ser o diferencial de empresas que crescem no mercado e definir o destino delas. Entre elas estão:

- Concorrentes atuais;
- Ameaça de novos entrantes;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Fornecedores;
- Clientes.

A vantagem competitiva pode ser entendida como um conjunto de aspectos ou características intrínsecas que uma empresa detém, possibilitando a esta se diferenciar das demais, e como consequência, entregar mais valor aos seus clientes, em comparação a concorrência, ou seja, ela se torna “única”, pois, até então nenhuma outra organização dispõe de tal elemento. Segundo Bassetto (2011, p. 11), vantagem competitiva é “o caminho a ser seguido pela empresa que adota, como estratégia empresarial, ser eficaz na gestão de seus recursos e se distinguir de suas concorrentes. (...) é a diferença positiva em relação aos concorrentes que a empresa consegue dentro de seu segmento de mercado”.

Para Porter (1989) a vantagem competitiva pode se dar por meio de dois tipos, a vantagem do custo baixo e a vantagem da diferenciação. Elas são combinadas com o escopo de atividades que a organização está voltada, e assim, promovem a estratégias de liderança de custo, de diferenciação e de enfoque no custo/diferenciação para alcançar um desempenho superior no mercado.

Na estratégia de liderança de custos, a empresa atende a muitos segmentos e possui um escopo amplo, desde que comande os preços dos produtos em relação aos seus concorrentes. Na estratégia de diferenciação, a organização será única em seu setor de atividade, e esta pode se dar pelas características peculiares da empresa como o produto oferecido, o marketing, o capital intelectual. A última estratégia é o enfoque, que pode ser baseado nos custos ou na diferenciação, que irá depender de acordo com as necessidades do segmento que a organização terá de atender.

Para se estabelecer a melhor estratégia a ser tomada é necessário conhecer bem a sua própria estrutura empresarial, conhecer o mercado, seus consumidores e concorrentes. Com

isso a empresa pode aumentar sua produtividade, lucratividade e principalmente competitividade, pois, passa a tomar decisões mais corretas. Ao passo em que a organização define suas estratégias, ela determina sua posição no ambiente competitivo. Assim, uma estratégia competitiva é aquela em que a organização utiliza para entrar, crescer e prosperar no mercado.

Com base nisso, as empresas estão deixando de lado a visão de que os indivíduos são apenas mais alguns recursos, para enxergá-las como força competitiva das organizações. Com isso, investir no desenvolvimento e treinamento dos colaboradores por meio de disponibilização de recursos fará com que estas pessoas estejam aptas e capacitadas a inovar e inventar novos produtos e serviços através do conhecimento e da aprendizagem contínua.

As empresas que estão melhores posicionadas com os recursos chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa (CRAWFORD, 1994, p. 37).

Do mesmo modo que alguns aspectos, o capital intelectual também é um agente determinante para a competitividade. Pois, a estratégia voltada para o conhecimento focaliza principalmente o capital humano para o alcance dos objetivos da organização. Segundo Sveiby (1998), a estratégia orientada para conhecimento se torna muito competitiva e ao torna-se difícil de ser copiada, assim como, pode trazer vários benefícios à organização como garantir resultados superiores para a empresa no futuro.

Por meio da gestão dos ativos do capital intelectual a organização pode obter um instrumento valioso que ofereça benefícios para ela em sua totalidade. Segundo Antunes (2000) apud Brooking (1996, p. 83) esses benefícios são:

- Confirmar a habilidade da organização para atingir objetivos;
- Planificar a Pesquisa e Desenvolvimento;
- Fornecer informações básicas aos programas de reengenharia;
- Fornecer um foco para programas de educação organizacional e treinamento;
- Analisar o valor da empresa;
- Ampliar a memória organizacional.

Percebe-se então, que Capital intelectual pode ser utilizado para gerar um diferencial competitivo frente à concorrência. Pois, a empresa terá a sua disposição funcionários mais qualificados e preparados para a resolução de problemas e conflitos, assim como, mais comprometidos com as suas políticas organizacionais, a valorização do colaborador. Desse modo, a empresa poderá sobreviver e crescer neste ambiente dinâmico e competitivo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou a relevância de conhecer, investir, gerenciar e valorizar o capital intelectual que existe dentro da organização, pois esta variável pode se tornar a chave para alcançar os objetivos organizacionais e o sucesso no ambiente empresarial. Uma vez que esse ambiente encontra-se sujeito a mudanças constantes, as organizações necessitam de um novo fator para promover a solução de problemas e desenvolver a sua competitividade no mercado, e esse elemento pode surgir por meio das competências e habilidades do colaborador.

Durante as reflexões desse estudo, percebeu-se que existem muitos obstáculos relacionados aos ativos intangíveis, como dificuldade de identificar, conceituar e principalmente mesurá-los, pois eles muitas vezes são subjetivos e não possuem presença física. Assim, as empresas que tiverem maior facilidade para perceber essa fonte de riqueza que o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente representam, conseguirão estar em destaque em relação àquelas empresas concorrentes que ainda não compreenderam o real valor de seus ativos intangíveis.

Dessa forma, as organizações cada vez mais estão prestando atenção no seu capital humano, de modo que estes possam estar mais capacitados e qualificados. Isto posto, oferecer recursos que possam valorizar o colaborador deve ser entendido como uma forma de investimento e não de custos, pois através do conhecimento adquirido o indivíduo poderá oferecer soluções, demonstrar criatividade nas relações de trabalho e disponibilizar ferramentas que proporcionem vantagem competitiva.

Com isso, o indivíduo deixa de ser apenas mais uma peça organizacional para se tornar uma parte integrante no desenvolvimento da empresa. Dessa forma, as habilidades, as ideias e atitudes que compõem os ativos intangíveis passam a representar uma nova fonte de riqueza para a empresa, onde a partir de seu conhecimento, criatividade e inovação é possível produzir novos produtos e lançarem novos serviços, conseguindo assim, manter a organização no mercado por um período maior de tempo.

Portanto, conclui-se que o capital intelectual ao ser reconhecido como importante ativo gerador e fornecedor de riquezas para a organização será necessário que haja um bom gerenciamento dele para que se possa obter o máximo de aproveitamento dessa experiência. Com isso, os dados e as informações devem ser identificados, avaliados e organizados de forma a criar conhecimento, para que estes através da gestão do conhecimento possam ser convertidos em valor para os colaboradores, para a organização e para os clientes.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Maria Fernanda. **Importância do Capital Intelectual para as organizações**. 63 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- ARRUDA, Camila Fabiane. **Concorrência: uma análise que pode salvar empresas**. 8 p. 2006.
- AZEVEDO, Paulo Furquim de. Concorrência no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, BAGATINI, César Augusto; FEIL, Alexandre André. Mensuração do capital intelectual de instituição financeira. **REVISTA ENIAC PESQUISA**, v. 10, n. 2, p. 345-367, 2021.
- BASSETTO, Benedita Josepetti. **Gestão do conhecimento como diferencial competitivo nas organizações**. Revista Eletrônica Administração: Gestão e Tecnologias. 2011. 17 p. vol. 1. N. 1. Disponível em: <<http://docs.uninove.br/artes/sites/publicacao/fmr/pdf/adm/AOADM05A.pdf>>. Acesso em: 15 de março de 2024.
- CORDEIRO, Ana Sofia Godinho. **Capital intelectual e desempenho organizacional no sector farmacêutico português**. 2011. 95 p. Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional). Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra. 2012
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Décio; NEVES, Marcos Fava (org). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni. Competitividade e Globalização. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- LIMA, Isabela Soares; FERREIRA, Denilson Queiroz Gomes. **A gestão do capital intelectual em instituições de ensino: o caso brasileiro**. Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, v. 6, n. 2, p. 17-64, jul./dez. 2012.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W., **Administração de recursos humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. 1 ed. 9. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- MOREIRA, Janette Aparecida et al. A VANTAGEM DO CAPITAL INTELECTUAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES. 2024. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/4468/3/A%20VANTAGEM%20DO%20CAPITAL%20INTELECTUAL%20DENTRO%20DAS%20ORGANIZA%20%C3%87%C3%95ES.pdf> Acesso em 24 de junho de 2024.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ONO, A. T.; VALENTE, J. A. A criação do conhecimento de Nonaka Takeuchi: ponderações acerca das principais críticas à teoria / The creation of Nonaka Takeuchi's knowledge: weighting about the main critics to theory. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 6, p. 37421–37439, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n6-320. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/11640>. Acesso em: 25 jun. 2024.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga: revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- RAC-Revista de Administração Contemporânea, 15(2), 249-260. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000200006>
- SANTOS, Janice de Almeida. **O Capital intelectual nas organizações**. 2007. 57 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, 2007.
- SANTOS, José Aparecido dos. **Gestão do conhecimento em uma indústria de bens de capital**. 2006. 58 p. Projeto de Estágio Supervisionado (Graduação). Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Piracicaba, 2006. Disponível em : <<http://br.monografias.com/trabalhos3/gestao-conhecimento/gestao-conhecimento.shtml>>. Acesso em: 15 março. 2024.

SIQUEIRA, Maria Gerliane, A Importância Do Capital Inlectual Para As Organizações. Artigo 2020. Disponível em: <http://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/35409/1/MARIA-GERLIANE-SIQUEIRA-+ALVES-ATIVIDADE+defesa.pdf>. Acesso em 24 de junho de 2024.

SITA, Maurício. **Capital Intelectual: A fórmula do sucesso**- Grandes especialistas mostram como investir no desenvolvimento contínuo deste diferencial de sucesso. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

SOUSA, S.; FERREIRA, A. Capital intelectual: revisão de literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 245-259, 18 maio 2021. Disponível em:

<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/10032>. Acesso em 12 de junho. 2024

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. 15. ed.Trad. de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo: Editora STS, 1998.