

# A Gestão do Conhecimento

## como prática corporativa geradora de vantagem competitiva sustentada

por Marcelo Barbosa dos Santos

### RESUMO

O atual cenário dos negócios é pontuado por uma série de novas demandas que impele as organizações a reconhecer o conhecimento e sua respectiva gestão como um ativo capaz de promover a criação de vantagem competitiva sustentada, visto que, o sucesso futuro está grandemente associado a distinta oferta de valor, só proporcionada pelo emprego do conhecimento.

### PALAVRAS-CHAVE

gestão, conhecimento, vantagem competitiva

### ABSTRACT

The current business scenario is punctuated by a series of new demands that impel organizations to recognize knowledge and its management as assets capable of promoting the creation of sustained competitive advantage. This is true due to the fact that future success is largely associated with different offers of value, provided only by the use of knowledge.

### KEYWORDS

management, knowledge, competitive advantage

## Introdução

O atual nível de competitividade e exigência do mercado, orienta as empresas na busca por elementos capazes de gerar vantagem competitiva que além do caráter sustentado, proporcionem condições ao sucesso da organização dentro da chamada Nova Economia, já que nesta, fatores tradicionais até então sinônimos de riqueza, são sobrepujados pela produção distinta de valor, cuja matéria prima é o conhecimento.

McKenna (1997) corrobora com este estudo, ao apresentar todo um rol de situações que evidenciam a necessidade das empresas se voltarem ao implemento de práticas que assegurem a sobrevivência do negócio em um ambiente cada vez mais diverso, adverso e mutante. As apregoadas situações são as seguintes:

- 1) “Aumento da concorrência global;
- 2) Mercados tão segmentados que o nicho passa a ser o conceito principal;
- 3) Diferença menos nítida entre os vários tipos de indústria;
- 4) Encurtamento do ciclo de vida dos produtos;
- 5) Mudança permanente dos canais de distribuição (...);
- 6) Os meios tradicionais de comunicação promocional aumentam o nível de ruído e não conseguem transmitir mensagens claras – reina a confusão;
- 7) As empresas procuram novas formas de fazer negócios;
- 8) Os prognósticos e pesquisas não conseguem apresentar um modo de ação claro”. (McKenna, 1997, p. 124-128).

Tais mudanças têm como pano de fundo um cenário onde a competitividade é cada vez maior, a concorrência é igualmente mais acirrada e a continuidade do negócio na Nova Economia, está de modo fundante centrada na estratégica gestão dos recursos da empresa. Nesse sentido, a gestão do conhecimento, notadamente voltada à geração de diferenciais competitivos sustentados é tema de pontual relevância nas organizações.

Assim, fatores tradicionalmente assumidos como potenciais geradores de vantagens competitivas como por exemplo, localização geográfica e mão de obra barata, estão sendo suplantados pela crescente importância atribuída ao conhecimento. (Terra, 2000).

Cavalcanti *et alii* (2001) dizem que se antes a riqueza e o poder eram domínio do capital, da terra e do trabalho, atualmente a realidade é outra, e ressaltam que mais de 55% da riqueza mundialmente produzida é resultante do conhecimento e de produtos e bens intangíveis, como patentes, *royalties*, *softwares* e serviços de consultoria.

O conhecimento promove junto as empresas uma série de mudanças, sobretudo, no modelo de produção, evidenciando toda uma nova sorte de atributos que se contrapõem ao antigo modelo, eminentemente associado a sociedade industrial. Ou seja, a Sociedade do Conhecimento demanda flexibilidade no modelo de produção, exige pessoal polivalente e empreendedor, além de respostas em tempo real. (Cavalcanti *et alii*, 2001).

De forma bastante pragmática Mañas (2000) afirma que a prática do mercado mostra que uma nova economia, configurada no conhecimento se denota, e os negócios são cada vez mais pautados na transformação de informações relevantes em conhecimento. O autor

provoca também uma reflexão quanto ao caráter estratégico que deve ser concedido ao conhecimento, vinculando a este o sucesso de qualquer empresa, independentemente do grau de concorrência ao qual esteja submetida.

A escalada do conhecimento cujo avanço pode ser considerado exponencial, é digna de citação, uma vez que entre os anos de 1950 e 1980, o conhecimento aumentou duas vezes no espaço de trinta anos, e já entre os anos de 1994 e 2002, o conhecimento aumentou dezesseis vezes, obrigando um número maior de pessoas a aprender cada vez mais, em muito menos tempo. (Mariotti, 1995, p. 23-24).

Aliás, Drucker (1999) reconhecidamente um dos maiores pensadores do mundo dos negócios, sustenta que os resultados oriundos do conhecimento serão os ativos mais valiosos no século XXI.

Sendo assim, as organizações contemporâneas devem dirigir suas atenções ao aprimoramento do capital humano, visando a geração distinta de valor e a criação de vantagem competitiva de ordem sustentada.

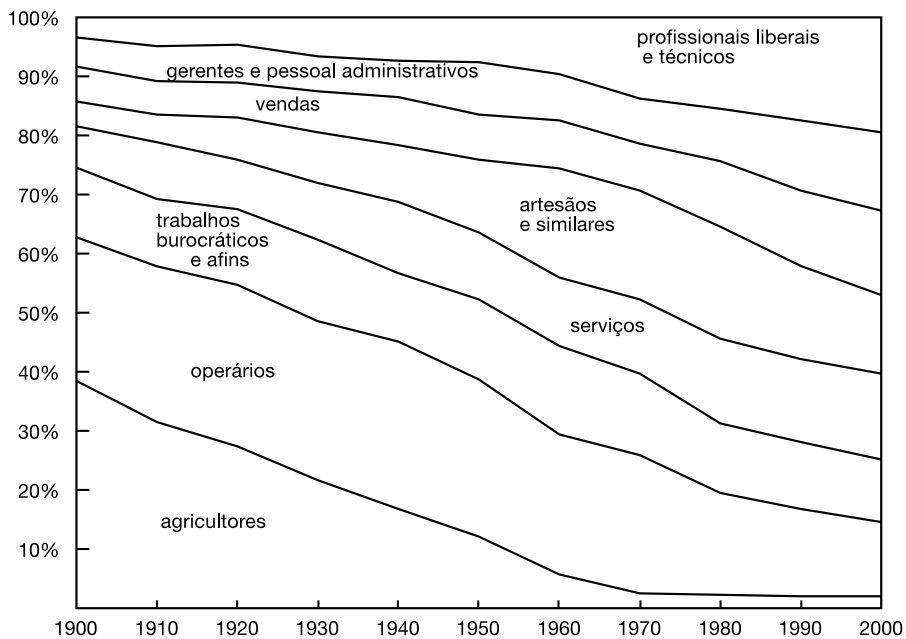
## Gestão do Conhecimento

Diversos são os autores que apresentam em suas respectivas obras uma série de considerações introdutórias à definição do que venha a ser conhecimento. As considerações vão desde a conceituação do verbete proporcionada pela utilização de dicionários como Michaelis e Aurélio, até discussões de ordem epistemológica mais requintada, e muito embora, não se descarte a importância relativa a tal prólogo; em razão da reticência observada, é possível avançarmos em uma perspectiva estrita, oferecendo mais adiante alguns dos aspectos relativos ao termo em questão.

Assim, a relevância atribuída ao conhecimento é vislumbrada em Stewart (1998), através de um interessante posicionamento cronológico, no qual o autor destaca a ascensão do trabalhador do conhecimento. Na cronologia proposta, profissionais liberais e técnicos, gerentes, vendedores e trabalhadores burocráticos, ganham espaço em relação aos profissionais, cuja demanda por conhecimento é notadamente menor. Logo, a Figura 1, destaca sob a perspectiva cronológica do autor, a contratação de trabalhadores melhor qualificados, tais como profissionais liberais, gerentes e técnicos. Por conta disso, a realização de atividades que demandavam o uso intensivo do conhecimento, provocaram reflexos na força de trabalho e na sua conseqüente evolução, abrindo desde então, espaço à utilização do conhecimento e à ascensão daqueles que

Figura 1

A ascensão do trabalhador do conhecimento: os trabalhadores do conhecimento (profissionais liberais e técnicos, gerentes, vendedores e trabalhadores burocráticos) tiveram um aumento uniforme em sua participação na força de trabalho.



Fonte: Stewart (1998, p. 40)

o detinham, sinalizando igualmente para o surgimento de um novo perfil de trabalhador.

Segundo Davenport e Prusak (1998) existe confusão na definição de conhecimento, em razão da utilização de termos como dado e informação, normalmente associados ao vernáculo conhecimento propriamente dito. Conhecimento não é dado e também não se traduz em informação.

De acordo com Probst *et alii* (2002) que de forma bastante detalhada estudaram uma série de condicionantes voltados a gestão do conhecimento, o mesmo pode ser definido da seguinte forma:

*“Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O*

*conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas”.* (Probst *et alii*, 2002, p. 29).

Por sua vez, Davenport e Prusak (1998) assumem que os dados se configuram em um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, sendo armazenados por exemplo, pelos departamentos de *marketing*, finanças ou contabilidade. A informação por sua vez, tem a finalidade de mudar a maneira como o destinatário enxerga determinada situação, visando fazer alguma diferença na perspectiva deste. Um memorando pode ser considerado uma informação e esta se propaga pela organização através de redes *hard* e *soft*. Já o conhecimento, é definido da seguinte forma:

*“... uma mistura fluida de experiência condensada, valores,*

*informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos e normas organizacionais”.* (Davenport e Prusak, 1998, p. 2-6).

Na visão de Cruz (2002) um dos autores que tece reflexões quanto as origens do termo conhecimento, incluindo o seu aspecto etimológico, o referido conceito é sintetizado na proposta que segue:

*“Conhecimento é o entendimento obtido por meio da inferência realizada no contato com dados e informações que traduzam a essência de qualquer elemento”.* (Cruz, 2002, p. 31).

Bukowitz e Williams (2002) em obra extremamente objetiva quanto ao mapeamento dos processos relacionados ao diagnóstico, obtenção, utilização, apreensão e até ao descarte do conhecimento, sugerem uma tipologia que enfatiza a capacidade de transmissão do conhecimento. Ou seja:

- 1) “Conhecimento explícito: é aquele que os indivíduos são capazes de expressar com bastante facilidade.
- 2) Conhecimento implícito: o indivíduo é incapaz de articular, e, portanto de converter em informação”. (Bukowitz e Williams, 2002, p. 237).

Na definição sugerida por Terra (2000) é possível perceber a necessidade de renovação do conhecimento, pois caso contrário,

as posições conquistadas são rapidamente perdidas. Assim:

*“A Gestão do Conhecimento está ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado”. (Terra, 2000, p. 70).*

Sob esta mesma égide, distinguimos em Schoemaker e Amit (1997) a importância concedida ao conhecimento, visto que este, está intimamente associado a produção de ativos invisíveis, cuja duplicação por parte da concorrência é muito mais complexa, o que garante resultados mais duradouros.

A gestão do conhecimento é de forma análoga abordada por Cruz (2002) que ao substituir o termo gestão por gerência, assume como finalidade básica de tal atividade, a capacidade de criar, identificar, integrar, capturar e compartilhar o conhecimento existente em qualquer tipo de organização, através da utilização de metodologias e tecnologias específicas.

Probst *et alii* (2002) chamam a atenção para o fato de que o objetivo fundamental da gestão do conhecimento está em garantir que o conhecimento existente na organização seja aplicado de modo produtivo em seu próprio benefício, e lembram que, a simples identificação e distribuição de conhecimento, não garante a sua utilização nas atividades diárias da empresa. Os autores ressaltam ainda, que o conhecimento deve ser considerado como um recurso organizacional capaz de promover oportunidades significativas, me-

diante ao acúmulo sistemático e intencional tanto individual, quanto coletivo de *expertise*.

O desenvolvimento do conhecimento segundo Terra (2000) deve ser prioritário, visto que há necessidade permanente da reinvenção de vantagens já conseguidas, sob pena de obsolescência e perda de participação:

*“É evidente que estamos vivendo num ambiente cada mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser, permanentemente reinventadas e setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica”. (Terra, 2000, p. 44).*

Portanto, a manutenção da competitividade em patamares ideais, está cada vez mais condicionada a capacidade da empresa em transformar o conhecimento em algo relevante e distintamente percebido pelo mercado. Sendo assim, a gestão do conhecimento, ora se configura em mais uma prática que as organizações devem atentar, sob pena de estagnação e substancial perda de participação.

## Vantagem Competitiva

O alinhamento entre conhecimento, sua respectiva gestão e vantagem competitiva, é discutida a partir de Hamel (2002) que com trabalhos notadamente pautados pela análise da importância da inovação nas empresas, advoga que a geração de nova riqueza, se dá através de vantagem competitiva, consubstanciada na capacidade da empresa em reinventar seus próprios setores de atuação.

Ao descrever como as organizações podem criar e sustentar uma vantagem competitiva, Porter (1989) afirma que esta surge

fundamentalmente do valor que uma empresa é capaz de criar para os clientes, e está no âmago do desempenho em mercados competitivos, tendo a mesma, origem nas inúmeras atividades conduzidas pela empresa, como por exemplo, projeto, produção ou *marketing*.

No campo da gestão empresarial, Vasconcelos e Ledur (2004), além da concordância aos tratados de Porter, afirmam que as origens históricas do conceito vantagem competitiva remontam à década de 60, já que, a conquista e a manutenção de vantagem competitiva não aparecem nos textos mais clássicos de estratégia empresarial, diferentemente do que acontece nos textos contemporâneos. As primeiras referências nos levam a traduzi-la como a vantagem de perceber antecipadamente aos concorrentes, tendências de mercado, ajustando assim a oferta, por conta de tal antecipação.

Davenport e Prusak (1998) chamam a atenção para os crescentes retornos obtidos com a vantagem competitiva, que contrariamente aos proporcionados por ativos materiais, aumentam com o uso continuado. Assim, os autores argumentam que:

*“A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo que enriquece o receptor”. (Davenport e Prusak, 1998, p. 20).*

Logo, o desenvolvimento de vantagem competitiva de caráter sustentado, assumidamente uma condição basilar ao sucesso empresarial na economia contemporânea,

está associada ao intensivo uso do conhecimento, transformando este bem intangível em soluções inovadoras e capazes e promover resultados acima de média.

## Conclusão

Assim, com base no referencial teórico proposto, é permitido referendar a inefutável importância relativa ao conhecimento como fonte geradora de vantagem competitiva. Isto posto, sua respectiva gestão, deve se pautar pela condução estratégica de tal recurso, onde independentemente do tipo de conhecimento identificado, a sua captura, retenção, disseminação e até mesmo descarte deve se orientar pela tônica da geração de vantagem competitiva, a qual deve ser sustentada e capaz de produzir retornos acima da média, visto que, o ativo conhecimento, proporciona resultados superiores àqueles obtidos com a realização de bens tangíveis.

O século XXI, coloca a gestão do conhecimento como uma necessidade absoluta das empresas que desejam sobreviver e ter sucesso e cuja capacidade de gerar conhecimentos, inovar e empreender são qualidades e condicionantes inerentes a sociedade atual, similarmente tratada como a Sociedade do Conhecimento. (Cavalcanti *et alii*, 2001).

Portanto, a manutenção da capacidade competitiva em patamares ideais, está cada vez mais condicionada a transformação do conhecimento em algo relevante e distintamente percebido pelo mercado, e sendo assim, deve ser assumida como uma sistemática prática organizacional, já que, pode até mesmo assegurar a sobrevivência da empresa no atual cenário dos negócios.

## BIBLIOGRAFIA

- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. *Manual de Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre:Bookman, 2002.
- CAVALCANTI, Marcos.; GOMES, Elisabeth.; PEREIRA, André. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação*. Rio de Janeiro:Campus, 2001.
- CRUZ, Tadeu. *Gerência do Conhecimento*. São Paulo:Cobra, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro:Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo:Pioneira, 1999.
- HAMEL, Gary. *A obrigação de inovar*. HSM Management, São Paulo, 31: 32-40, mar-abr, 2002.
- MAÑAS, Antonio Vico. *Inteligência Competitiva - conceito e prática nas organizações*. Revista IMES – Administração, São Paulo, Ano XVII, Nr. 50, Set./Dez. 2000.
- MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas, 1995.
- McKENNA, Regis. *O novo marketing*. HSM Management, São Paulo, 1:124-128, mar-abr. 1997.
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro:Elsevier, 1989.
- PROBST, Gilbert.; RAUB, Steffen.; ROMHARDT, Kai. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SCHOEMAKER, P.J.H.; AMIT, R. *The Competitive Dynamics of Capabilities: developing strategic assets for multiple futures*. In: DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: John Wiley, 1997.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. 8ª. ed. Rio de Janeiro:Campus, 1998.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- VASCONCELOS, Flávio de Carvalho; LEDUR, Luiz Artur. *Vantagem competitiva: o construto e a métrica*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 44. No. 2, 51-63, abr-mai. 2004.

---

## MARCELO BARBOSA DOS SANTOS

Professor da FACOM-FAAP para os cursos de Publicidade e Propaganda, e Relações Públicas. Mestrando em Administração pela Universidade Paulista. Atuou em empresas como Tec Toy, Neo Geo e Agência Mídia. É diretor de mídia da Marchesin Gonçalves Comunicação.