

O CAPITAL INTELECTUAL E A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Regina Ferreira da Rocha

Mestre em Engenharia de Produção
Professora - Faculdade de Tecnologia
de Garça

Fábio Cervone

Engenheiro Eletricista.
Professor - ETEC
Guaracy Silveira – São Paulo/SP

Adriano Bien de Abreu

Engenheiro Eletricista.
Professor – ETEC
Mons. Antonio Magliano – Garça/SP

FATEC Sebrae – Faculdade de Tecnologia
Sebrae - CEETEPS – Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza – São
Paulo.

Revista FATEC Sebrae em debate
gestão, tecnologias e negócios

Editor Geral

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos,
CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.
+55 (11) 3331.1199 ramal: 218
E-mail:
f.sebrae.dir@centropaulasouza.sp.gov.br

RESUMO

Face às mudanças nas condições competitivas globais, as organizações são forçadas a repensarem conceitos e estratégias para sobreviverem em um cenário de incertezas. Existe um modelo, conhecido por Clusters, que estabelece a concentração setorial e geográfica de empresas do mesmo segmento e que podem relacionar-se entre si, propiciando ganho de eficiência coletiva. Tal estratégia considera o relacionamento interorganizacional um fator elementar à inovação. Os resultados obtidos legitimam a capacidade dos colaboradores que, por meio de competências e habilidades individuais, colaboram com o desenvolvimento da competência corporativa. A partir dos preceitos defendidos por estudiosos, são exploradas algumas variáveis que dão origem à atual moeda valorizada no âmbito produtivo, o capital intelectual. Assim, analisa-se a importância do ativo intelectual para o desenvolvimento organizacional, tendo em vista que as inovações e a atuação conjunta levam a resultados finais desejáveis frente à concorrência. Esta discussão teórica está sedimentada na revisão da literatura e responde às indagações propostas.

A academia explica e reforça com clareza, a atual circunstância em que se encontram as organizações, seus desafios e seus esforços para fazer uso, de forma mais inteligente, do ativo mais valioso para sua subsistência.

Palavras-chave: Inovação; Core competences; Clusters; Capital Intelectual; Desafios.

ABSTRACT

Because of the changes in global competitive scenarios, organizations are forced to rethink concepts and strategies to survive in a momentum of uncertainty. There is a model, known for Clusters establishing sectorial and geographical concentration of companies in the same industry segment and who can relate to each other, providing gain to promote a enterprise efficiency. This strategy considers the inter relationship an elementary factor for innovation. The results legitimize the ability of employees who, through knowledge and individual skills, collaborate with the development of corporate competence. From the principles defended by scholars, are explored some variables that give rise to the current valued currency in the productive sector, intellectual capital. Thus, we analyze the importance of intellectual assets for organizational development, given that the innovations and joint action lead to desirable final results from the competition. This theoretical discussion is settled on the literature review and answer the questions proposed. The academy explains and reinforces clearly, the current circumstances they are in organizations, their challenges and their efforts to use, smarter, the most valuable asset for their livelihood.

Keywords: Innovation; Core Competences; Clusters; Intellectual Capital; Challenges.

INTRODUÇÃO

O acirramento competitivo do ambiente corporativo, notado desde o final da década de 80, é decorrente da globalização, marco que exige das organizações a revisão dos conceitos de arranjos industriais. Ao observar o mundo dos negócios e, em especial, a competição internacional, as organizações intuíram ser imprescindível articular novos processos para destacar a flexibilidade, a criatividade e a descentralização, podendo ser a inovação um diferencial competitivo, o que leva à análise das *core competences* (competências essenciais) para dar sustentação ao negócio.

No que tange às competências organizacionais, Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008) asseveram ser necessário o planejamento de recursos humanos a partir da análise do negócio, das competências individuais indispensáveis, da identificação de lacunas e do alinhamento das operações. Simultaneamente, nota-se a mudança no perfil do cliente que requer o desenvolvimento de competências complexas como, por exemplo, o tempo ágil de entrega dos produtos no varejo.

Neste tocante, Mendes, Pereira e Passos (2011) acrescentam que o conhecimento é o alicerce da formação das competências organizacionais por sustentar sua competitividade. No Manual de Oslo (2006), o conhecimento é reconhecido como condutor central do crescimento econômico e da inovação. Daí, o olhar dos pesquisadores é atraído pela concentração de empresas em Léon (México), no ramo de couro e calçados; em Córdoba (Argentina), no setor automotivo; no Chile, nos setores de mineração e de produtos lácteos; no Vale do Silício (Califórnia/EUA), em microeletrônicos e computadores e, em Baden-Württemberg (Alemanha) na indústria automotiva (MINERVINI, 2012).

Dentre as variáveis norteadoras do contexto organizacional e os desafios do mercado, detecta-se um novo paradigma amplamente analisado: trata-se dos *clusters*. Segundo Porter (1999), *cluster* é a concentração geográfica de negócios para produzir determinado produto, o que gera vantagem competitiva para a localidade e atesta seu sucesso na competição mundial. Sob este prisma, as organizações passam a valorizar o potencial humano como sustentáculo por agregar valor ao negócio.

No entanto, muitas organizações ainda não perceberam o cenário tão límpido. Por esta razão, a questão de pesquisa levantada é a seguinte. O capital intelectual,

ativo intangível das organizações é fator primordial para a geração de novas empresas que compõem um *cluster* e contribui para o seu sucesso competitivo?

Neste estudo, discute-se a importância do capital intelectual para o desenvolvimento organizacional, partindo do princípio de que as inovações e a aglomeração de empresas do mesmo segmento podem facilitar a obtenção de resultados finais desejáveis frente à concorrência.

Reflexões acerca das questões que envolvem assuntos contemporâneos e relevantes ao desenvolvimento de uma nação justificam esta pesquisa.

O critério metodológico adotado consiste na análise do material de cunho científico para captar os olhares da academia sobre elementos que possam elucidar a temática proposta. A pesquisa bibliográfica embasa e fornece dados atuais e relevantes, sendo, portanto, uma fonte indispensável de informação (LAKATOS; MARCONI, 2010), visto que seu objetivo é encontrar respostas para os problemas formulados (CERVO et al., 2007).

ARCABOUÇO TEÓRICO

Aspectos competitivos

O sucesso diante dos concorrentes exige das organizações a adequação de suas atividades, a melhoria do seu desempenho, primando por inovações, em uma cultura coesa e bem implementada. Para ser competitiva, a organização deve destacar-se dos concorrentes em algum aspecto, como custo, eficiência, velocidade, flexibilidade, entre outros. Porter apregoa que a rentabilidade da organização é definida por cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos clientes e fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1999).

Por essa linha de raciocínio, cada organização deve traçar ações que possam ampará-la no ambiente altamente competitivo. Para obter vantagem competitiva Kidd (1994) menciona que a organização deve integrar as pessoas e a tecnologia em função de estruturas organizacionais apropriadas e responsivas, valorizando as práticas de trabalho adequadas, habilidades, conhecimento, inteligência, experiência e criatividade de todas as pessoas envolvidas.

Jarillo (1998) defende que toda organização deve ter sua própria estratégia, considerando suas características e a natureza de seu “*core business*” (negócios),

patrimônio, cultura, sociedade, ou seja, a coordenação e a motivação suficientes para atravessar fronteiras. Conceitualmente, estratégia é o “padrão, modelo ou plano que integra as principais metas, as políticas e as sequências de ações” (TEIXEIRA et al., 2007, p. 191) que “posicionam a organização em seu ambiente” e buscam atingir seus objetivos de longo prazo (SLACK et al., 2007, p. 74). Dessa forma, ao atentar-se a estas questões, a inovação deve ser viabilizada.

Inovação

Nota-se que a inovação está no coração da mudança econômica, razão pela qual estudiosos a exploram sob as mais diversas óticas. Para aperfeiçoar esses estudos, o Manual de Oslo traz parâmetro à realização de pesquisas. A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), composta por lideranças de 30 países, trata os desafios econômicos, sociais e ambientais da globalização, compara experiências de políticas, busca respostas, identifica boas práticas e trabalha para coordenar políticas domésticas e internacionais (OECD/FINEP, 2006).

Para Drucker (2008, p. 25), a inovação é “o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”, sendo uma disciplina, passível de ser apreendida e praticada. Na tentativa de traçar o DNA do inovador, Dyer, Gregersen e Christensen (2012) afirmam ser a inovação o “sangue vital” da economia global e uma prioridade estratégica para o *Chief Executive Officer* (CEO).

Ao contrário do que muitos pensam, o conceito de inovação está atrelado à introdução de um bem ou serviço novo, ou, ainda, a uma significativa melhoria nas características ou nos usos previstos. Incluem-se avanços expressivos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. Esse conceito abarca, também, o uso de novos conhecimentos ou novas tecnologias, ou combinações de conhecimentos e de tecnologias já existentes (OECD/FINEP, 2006).

Na acepção de Schumpeter, economista austríaco que investigou as questões relativas ao mercado e verificou o *modus operandi* da concorrência, as inovações são classificadas em dois tipos: as “radicais” que moldam grandes mudanças no mundo e, as “incrementais”, que preenchem o processo contínuo de mudança. Há que se ressaltar a distinção de dois conceitos: a *invenção*, que é uma ideia, a descoberta de

algo novo e a *inovação* que é a oportunidade de transformar algo, inserindo novidades diferenciadas, quer sejam no produto, no processo, nas técnicas de criação ou no negócio (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Dyer, Gregersen e Christensen (2012) citam alguns fatores capazes de incitar uma organização à inovação: as pressões internas para explorar plenamente as tecnologias existentes ou novas combinações (recursos organizacionais, seus ativos e competências) e, as pressões externas, decorrentes da intensa concorrência, exigência dos clientes e o impulso tecnológico de ciclos de vida mais curtos.

Ao explorar o assunto, o Manual de Oslo arrola cinco tipos de inovação: 1) introdução de novos produtos; 2) introdução de novos métodos de produção; 3) abertura de novos mercados; 4) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e 5) criação de novas estruturas de mercado. Para Dyer, Gregersen e Christensen (2012), ao investir na inovação de processos, a empresa Procter & Gamble apresenta destaque significativo.

No que tange ao retorno financeiro e econômico proporcionado pela inovação, Cham (2005 apud SCHREIBER, 2012) apresenta a metáfora do oceano azul, na qual o mercado é segmentado em azul e vermelho. No oceano azul, as organizações desenvolvem produtos “novos”, são destemidas, prosperam e não demonstram preocupação com a concorrência. No oceano vermelho, várias empresas comercializam produtos tradicionais, adotam estratégias já exploradas de preços e de custos, tentando permanecer no mercado. Sob este aspecto, incontestável é a importância do conhecimento empregado pelas organizações inovadoras.

Conhecimento

O conhecimento é, na verdade, a fonte de riqueza das organizações. No entanto, Probst et al. (2002) asseveram que o conhecimento não tem valor se não for aplicado e que as empresas são diferenciadas pelo que elas sabem. Alaire (1997 apud CHIAVENATO, 2009) apregoa que o conhecimento tende a ser urgente devido a: (1) *Intensidade do conhecimento* (seu conteúdo contribui para a inovação), (2) *Obsolescência do conhecimento* (curto ciclo do uso de alguns conhecimentos), (3) *Conexões globais* (internet), (4) *Aumento da produtividade no trabalho* (baseado em negócios e ativos intelectuais), (5) *Foco no crescimento* (inovação é o alicerce do crescimento e objetivo global).

Estudiosos tentam explicar certos fenômenos e distinguem dois tipos de conhecimentos: tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, particular ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado; o conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal e sistemática, está atrelado a fatos passados e orientado para uma teoria independente. Defendem que cada organização deve ser capaz de captar, armazenar e transmitir o novo conhecimento organizacional criado a partir da transformação do conhecimento tácito (pessoal e informal) em conhecimento explícito (formal e sistemático) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Cabe, portanto, a cada organização criar um ambiente de aprendizagem que estimule a inovação, a concepção de novos conhecimentos para promover o aumento de competências.

Competência organizacional / individual

A adaptação ao cenário contemporâneo demanda alteração do foco das organizações. Atualmente, a preocupação incide nas competências organizacionais necessárias, partindo da análise das competências individuais. Sob esta ótica, para Fleury e Fleury (2001), as discussões acadêmicas e empresariais envolvem o desenvolvimento e a gestão de competências que pode ser da pessoa (competência do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (educação e formação de competências). Para sustentar sua posição frente à concorrência, as organizações devem dominar certa quantidade e tipo de competências.

Para liderar o mercado, Drucker (2002) menciona que a organização deve ser capaz de fazer algo que os outros não conseguem ou têm dificuldade para fazê-lo. Apresenta, também o conceito de competência essencial como aquela que propicia a diferenciação entre os competidores como, por exemplo, a capacidade dos japoneses na miniaturização de componentes eletrônicos. Segundo Prahalad e Hamel (1990), essa competência é um conjunto de habilidades e tecnologias que geram uma fonte de vantagem competitiva, dificilmente copiada, percebida como valor pelos clientes e que favorece o acesso a diferentes mercados.

Essas competências, segundo Ansoff (1983 apud HANASHIRO, 2008, p. 219), derivam da “interação e da complementação das habilidades e conhecimentos das pessoas e dos grupos da organização”. A competência organizacional transcende a somatória das competências individuais, advém da sinergia e da potencialização de recursos, capacidades e qualificações, procedendo da competência coletiva que conduz uma organização e orienta seu desempenho estratégico (HANASHIRO, 2008). Fleury e Fleury (2001, p. 187) afirmam que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.

Os norte-americanos valorizam as características do indivíduo, como conhecimento, habilidade e atitudes que afetam a habilidade individual para a performance. Os franceses associam-na às dimensões de fazer com iniciativa e responsabilidade, em determinado contexto, o que se sabe e conhece, mobilizando e integrando recursos pessoais (FLEURY; FLEURY, 2001; HANASHIRO, 2008).

No Brasil, a gestão por competências surge nos anos de 1990 e firma-se como tendência na primeira década do século XXI. Para Prahalad e Hamel (2005), muitas organizações possuem, no máximo, três ou quatro competências essenciais, seus recursos podem ser limitados e a alavancagem dos resultados se dá com poucas competências. Portanto, o planejamento dos recursos humanos, baseado em competências, requer a análise das competências organizacionais necessárias, ponderação das individuais, a identificação das lacunas e o seu alinhamento. (HANASHIRO, 2008).

Para atender a uma organização complexa, extremamente mutável no mundo globalizado, “o desenvolvimento de novas competências demanda constante experimentação; experimentar implica antecipar, ou criar novas necessidades para os clientes”, e deve superar as expectativas. Neste caso, “o ambiente e a estrutura organizacional devem favorecer a fluidez da comunicação e de processos de trabalho” distribuindo as competências. A aprendizagem organizacional decorre da capacidade de alterar os padrões de desempenho, antecipar mudanças ambientais ou reagir a elas, descartando padrões ultrapassados (HANASHIRO, 2008, p. 232).

Convém salientar que as organizações que aprendem são capazes de mudar continuamente e de desenvolver competências requeridas para se manterem competitivas. Trata-se de um exercício complexo, extenso e compartilhado, devendo-se considerar alguns aspectos: (1) a administração sênior tem de participar ativamente do processo de identificação de competências; (2) formar equipes multidisciplinares; (3) os benefícios devem ser percebidos pelos clientes; (4) mapear e associar atividades, tecnologias, habilidades e recursos necessários para gerar benefícios aos clientes (HANASHIRO, 2008).

Por outro lado, como a cultura, fator peculiar de cada organização, é constituída de valores, de crenças e pela maneira como os conhecimentos são formados, adquiridos, transmitidos e estocados, ela promove a diferenciação na forma de realizar atividades, integrar recursos tangíveis e intangíveis (GRANT; CRAIG, 1999 apud HANASHIRO, 2008). Deneaut e Gatignon (2000 apud HANASHIRO, 2008) sugerem três grandes grupos de orientações da cultura organizacional: (1) orientada para os clientes, (2) orientada para o competidor e (3) orientada para a tecnologia.

A aquisição de novas competências para uma organização é, segundo Prahalad (1999), uma missão bastante complexa e que demanda:

- *Conquistar acesso e absorver novos conhecimentos*: o recrutamento de pessoas portadoras de conhecimentos especializados auxilia na transferência de novos conhecimentos que são agregados aos conhecimentos existentes;
- *Associar os fluxos de conhecimento*: novos conhecimentos surgem em equipes de projetos compostas por pessoas com experiências distintas e conhecimentos multidisciplinares;
- *Compartilhar culturas e encurtar distâncias*: intercâmbio de informações permite a “oxigenação” de ideias, a quebra de paradigmas e a construção de novas competências, principalmente em organizações multinacionais;
- *Aprender a esquecer*: “desaprender” principalmente a resistência às mudanças comportamentais.
- *Levar competências além das fronteiras da unidade de negócios*: deve haver em todas as unidades de negócio a compreensão comum dos padrões de evolução do mercado e da tecnologia.

O processo de formação de competências exige a reavaliação da situação atual do sistema de competências, considerando as pessoas (conhecimento tácito e

explícito), o conhecimento da organização e dos fornecedores. Prahalad (1999) afirma que este desenvolvimento está concentrado no aprendizado em três níveis: o individual, o coletivo e o empresarial, Quadro 1.

Quadro 1 – Processo de criação de competências

	Tecnologia	Aprendizado coletivo	Compartilhamento
1.	Pessoas	Equipes	Organização
2.	Tácita/Explícita	Tácito/Explícito	Explícito/Tácito
3.	Excelência Pessoal	Expertise da equipe	Capacidade organizacional
4.	Conhecimento científico	Compreender as aplicações específicas	Desenvolver competências
5.	Criatividade e imaginação	Projetos e capacidades especiais	Nova forma de construir empresas e de competir

Fonte: Prahalad (1999, p. 46).

Para o referido autor, o desenvolvimento de competências no âmbito organizacional deve envolver as pessoas, as equipes, a organização como um todo e o processo que permite transformar a excelência particular, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação em *expertise* da equipe e em capacidade da organização. Ao considerar as ponderações aqui expostas acerca das competências, percebe-se que a coleção das competências da organização advém do capital humano, sendo este um ativo intangível e valioso, parte integrante do capital intelectual da organização (CHIAVENATO, 2009, p. 134).

Capital intelectual

Dada a incontestável importância da inovação e da eficiência para uma organização, ela deve reconhecer, identificar, investir e mensurar a importância da capacidade humana. Edvinsson e Mallone (1998) reconhecem que os resultados financeiros constituem a parte visível da organização e que o capital intelectual (CI) corresponde à parte oculta, passível de ser substituída a longo prazo. Para Sveiby (1997), a organização não deve ser avaliada pelo capital financeiro, visto ser o valor de seus negócios atrelado ao valor dos clientes, da organização e de competências, respectivamente.

Para Edvinsson e Malone (1998), o CI é composto por conhecimento, destreza profissional e experiência, fatores que geram riqueza para uma organização, além de vantagem competitiva. Stewart (1998) menciona que o CI é intangível, o que dificulta sua identificação e avaliação de forma eficaz. O CI configura-se como conhecimento e

inovação disponibilizados voluntariamente em prol da organização (MATOS; LOPES, 2008, p. 234), sendo formado por capital externo (clientes, fornecedores), capital interno (sistemas administrativos) e capital humano (habilidade das pessoas) (SVEIBY, 1997).

Na concepção de Stewart (1998), embora haja uma subdivisão do CI em capital humano, capital estrutural e capital do cliente, o CI é criado pelo intercâmbio entre eles, nunca por alguma das partes. O *capital humano* advém das pessoas que usam seu talento e sua experiência para criar produtos e serviços que atraem os clientes e os distanciam dos concorrentes. O *capital estrutural* é o arcabouço e a infraestrutura que apoia o capital humano. O *capital do cliente* consiste no valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com que mantém transações comerciais.

Dessa forma, as potencialidades e a verdadeira relevância do indivíduo no ambiente organizacional devem ser minuciosamente analisadas, bem como a adequação da organização a novos modelos de gestão que favoreçam o alcance de seus objetivos.

Clusters

A busca incessante por desvendar mecanismos facilitadores do sucesso organizacional levou Porter a observar, nos anos 80, o progresso das nações e, no final dessa década, a identificar os fatores que originavam vantagens competitivas às referidas regiões. A pesquisa, realizada em dez países, gerou sua teoria, o Diamante de Porter, concluindo que eram as cidades que possuíam vantagem competitiva. Nasce aí o conceito de *Clusters* (ZACCARELLI et al., 2008). Esse termo, oriundo da tradição anglo-americana, procura explicar o sucesso da industrialização da Terceira Itália e do Vale do Silício.

Para Amato Neto (2008), um *cluster* consiste na concentração setorial e geográfica de empresas, dois aspectos obrigatórios à sua formação. Um *cluster* consiste em uma cadeia de relações entre empresas, fornecedores de insumos, clientes e instituições (FUSCO, 2004), cuja característica mais importante é o ganho da eficiência coletiva, entendida como a vantagem competitiva derivada das economias externas locais e da ação conjunta (PORTER, 1989; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, FUSCO, 2004; AMATO NETO, 2008).

Trata-se, na verdade, de modelos de gestão que não possuem necessariamente acordos formais, tampouco um elemento coordenador. Trata-se apenas da produção de produtos similares com estabilidade nas relações entre as firmas, menor rigidez de funções, papéis e tarefas dentro das organizações e possibilidade de transferir conhecimentos (FUSCO, 2005). No Brasil, há alguns *clusters* a serem mencionados: Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC) e São Bernardo do Campo (SP), no setor moveleiro; São José dos Campos (SP), na indústria aeronáutica; Criciúma (SC) em cerâmica de revestimentos; e, além desses, o de Blumenau (SC) e de Americana (SP), no segmento têxtil e de confecções (MINERVINI, 2012).

Segundo Amato Neto (2008, p. 56), “*Clusters* se tornam repositórios de habilidades específicas da indústria, favorecendo a disseminação de conhecimento entre as pessoas e, conseqüentemente, no ambiente de trabalho”. Zaccarelli et al., (2008, p. 17) afirmam que “em *clusters* de negócios ‘novos’, prevalecem os casos baseados em tecnologias novas, em que o efeito inovação se mistura com os efeitos da ‘clusterização’ em si”. Em um *cluster*, encontra-se um vasto escopo para a divisão de tarefas entre empresas, para a inovação e para a especialização, fatores fundamentais à competitividade (AMATO NETO, 2008).

Castells, ao se referir a *clusters*, salienta que este modelo pode gerar transformações sociais; Porter defende que a quantidade de ligações entre os membros do *cluster* pode resultar na superioridade do todo em relação à soma das partes. Outra visão, mais contemporânea, aponta para teorias estratégicas (ZACCARELLI et al., 2008).

Um *cluster* possui inúmeras vantagens. As mais importantes são a redução dos custos de transação e as logísticas, provenientes da aglomeração das empresas. Outras vantagens merecem destaque, a saber, a possibilidade de efetuar compra conjunta de insumos e a melhoria na qualidade da mão de obra, em decorrência da aproximação com instituições de ensino e pesquisa, visando a treinamentos e apoio técnico em geral (FUSCO, 2004).

Ao se ponderarem os fatores que contribuem para a eficiência coletiva, percebe-se o crescimento de algumas empresas e, ao mesmo tempo, o declínio de outras. A ação conjunta dos membros do *cluster* pode viabilizar a solução de problemas específicos. Mudanças de paradigmas de produtos e de tecnologias utilizadas podem gerar vulnerabilidades; mesmo assim, é notória a capacidade de as empresas

agrupadas sobreviverem a choques e a instabilidades do meio ambiente (AMATO NETO, 2008).

Os *clusters* se tornam um repositório de habilidades específicas, em razão do acúmulo de conhecimentos e das habilidades que são repassadas entre as pessoas, tornando-as comuns a todo o grupo. A mudança do cenário regional, pela interação entre surgem as empresas, fornecedores e clientes, exige produtos e serviços inovadores. Por esta razão, chamadas de *spin-off*, ou seja, novas e pequenas empresas com raízes em outras (AMATO NETO, 2008). Vale reforçar que o assunto é instigante e amplamente pesquisado, mas, para efeito deste estudo, os fatores já elencados satisfazem a discussão.

REFLEXÕES SOBRE A LITERATURA PESQUISADA

Ao analisar a literatura, é possível verificar a existência de diversos modelos de gestão que podem ser adotados pelas empresas que procuram sobreviver no contexto global de competição. Dentre os modelos, o *cluster* constitui um exemplar estudado nos mais diferentes segmentos mercadológicos, bem como nos diversos continentes. A viagem pela literatura específica possibilita a descoberta dos esforços dos pesquisadores que coletam indícios que justificam os resultados obtidos por agrupamentos de empresas.

Esse modelo consiste na concentração setorial e geográfica de empresas, estabelecendo uma cadeia de relações entre elas, fornecedores de insumos, clientes e instituições, que viabiliza o ganho da eficiência coletiva e gera vantagem competitiva (PORTER, 1989; FUSCO, 2004; AMATO NETO, 2008). Todavia, a ausência de um elemento coordenador causa estranheza ao entendimento de alguns atores e, da mesma forma, instiga a compreensão acerca do desenvolvimento do *cluster* ao se perceber que o conhecimento é “fio condutor” a favorecer o aumento de competências.

O mundo contemporâneo se apresenta com uma volatilidade incrível, o que requer das empresas total atenção no que diz respeito à inovação. Assim, seguindo os preceitos de Drucker (2008), como a inovação é uma disciplina que pode ser apreendida e praticada, as empresas devem definir as competências necessárias para o alcance de seus propósitos. Nesta linha, esta reflexão corrobora a importância da competência individual na constituição das *core competences* visando à excelência.

O capital intelectual é, então, a moeda incontestável que justifica a eficiência das empresas e, por outro lado, sua carência pode representar o declínio de outras. Por esta razão, a empresa deve reconhecer, identificar, investir e mensurar a importância da capacidade humana, que é um bem intangível, mesmo reconhecendo a dificuldade em sua abordagem. Talvez, esta deficiência, por parte das empresas, possa gerar insatisfações que levem o indivíduo a buscar novos horizontes. Daí deve surgir empresas de pequeno porte que supram as necessidades de outras mais significativas, além, é claro, de produtos e serviços inovadores. Tal panorama pode ser constatado em um *cluster*, em que é passível de serem confrontadas a teoria e a prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Indubitavelmente, a permanência e o êxito das organizações estão intimamente relacionados à consecução de ações, visando à melhoria da produtividade nos negócios. O desafio do mundo moderno está centrado, portanto, nas competências necessárias ao atendimento das exigências do mercado. Dessa forma, a adoção de novos modelos que justifiquem os meios e os resultados deve ser avaliada. Neste contexto, enfatiza-se a importância do capital intelectual como fonte de inovação, bem como as peculiaridades dos *clusters*, modelos amplamente utilizados na esfera global, como estratégia que favorece o desenvolvimento em âmbito regional, nacional e mundial.

Por esta razão, a questão de pesquisa inventariada, se o capital intelectual pode favorecer a geração de novas empresas que compõem um *cluster* e contribui para o sucesso competitivo destas organizações é respondida afirmativamente pela academia, ora representada pelos autores das obras pesquisadas.

Fica evidente a importância do capital intelectual para o desenvolvimento organizacional, tendo em vista que as inovações e a adoção de novos modelos de gestão favorecem a obtenção de resultados finais desejáveis frente à concorrência.

A motivação para a realização deste estudo parte do olhar instigante sobre um *cluster*, em seu desenvolvimento e na performance individual e coletiva dos elementos envolvidos. Reitera-se, porém, que este é um estudo para aprimorar tais entendimentos, sendo aconselháveis novas análises com outros enfoques.

Não obstante, reforçam-se as contribuições do ambiente acadêmico no desenvolvimento do capital intelectual e, por consequência no desenvolvimento de uma nação.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e *clusters* regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini, 2008.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A. L. et al. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*): práticas e princípios.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DYER, J.; GREGERSEN, H.; CHRISTENSEN, C. M. **DNA do inovador: dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura.** São Paulo: HSM Editora, 2012.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 183-196, 2001.

FUSCO, J. P. **Cadeias de fornecimento e redes de empresas**: abordagem metodológica para avaliação da competitividade. São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

_____. **Redes produtivas e cadeias de fornecimento**. São Paulo: Arte & Ciência, 2005.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs) **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

JARILLO, J. C. **Strategic networks: creating the borderless organization**. Oxford: Butterworth - Heinemann, 1998.

KIDD, P. T. **Agile manufacturing**: forging new frontiers. Addison Wesley: New York, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, F.; LOPES, A. Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. In: **Comportamento organizacional e gestão**. Lisboa. v. 14, n. 2, p. 233-245, 2008.

MENDES, D. M.; PEREIRA, J.P.C.N.; PASSOS, D. S.M. **Cluster e Gestão do Conhecimento**: a formação de competências na criação de vantagens competitivas em pequenas e médias empresas oleiras de Maragogipinho – Bahia. Encontro Mineiro de Engenharia de Produção, 2011.

MINERVINI, N. **O exportador**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OECD/FINEP. **MANUAL DE OSLO**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2006. 3. ed. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2015.

PRAHALAD, C. K.; Reexame das competências. **HSM Management**, São Paulo. n. 17, p. 42-52, nov./dez. 1999.

_____; HAMEL G. *The core competence of the Corporation*. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May/June, 1990.

_____. **Competindo para o futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROBST, G. et al. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do Sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHREIBER, D. et al. **Inovação e desenvolvimento organizacional**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2012.

SCHERER, F.; CARLOMAGNO, M. **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009, 168 p.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2007.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 9-12.

TEIXEIRA, E. B. et al. Cooperação estratégica, redes de cooperação e desenvolvimento regional: o caso Unijui/sedai. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 5, n. 10, p. 187-210, 2007. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/752/75251008.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2011.

ZACCARELLI, S. B. et al. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.