

Estratégias para gestão dos ativos de conhecimento: o papel da estrutura da empresa e do contexto industrial - 1

Logike Associados

RESUMO

Na nova economia, boa parte da vantagem competitiva das empresas tem origem na criação, posse, proteção e uso de 'ativos do conhecimento', especialmente aqueles que são difíceis de serem imitados. Tais ativos ou recursos incluem o know-how tácito e codificado, técnico e organizacional, protegidos ou não pelos diversos instrumentos da propriedade intelectual existentes.

Esta vantagem poderá ser 'sustentável' de acordo com a dimensão da transferência e do uso destes ativos do conhecimento dentro da empresa, e conforme a capacidade dos competidores em acessar ou recriar estes conhecimentos.

Teece trata destas questões neste artigo publicado pelo International Journal of Strategic Management², procurando apontar ainda quais as estratégias e competências requeridas pelas empresas que pretendam de fato implantar um processo de 'gestão do conhecimento'.

David. J. Teece, Ph.D. em economia pela Universidade da Pensilvânia (EUA), ocupou por 13 anos o cargo de Diretor do *Center for Research in Management* na Universidade de Berkeley, até assumir, em 1994, a função de Diretor Executivo do *IMIO - Institute of Management, Innovation and Organization*, operando dentro da Haas School of Business na Universidade de Berkeley (EUA). O IMIO desenvolve atividades de

¹ Resenha estruturada à partir da referência original: D.J. Teece, Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context, Long Range Planning 33 (1), 2000, pp. 35-54.

² Periódico publicado 6 vezes ao ano pela Editora ELSEVIER. A coleção do periódico intitulada 'Long Range Planning', especializada em gestão estratégica, está presente em bibliotecas acadêmicas como as da Harvard Business School e MIT Sloan.

pesquisas multidisciplinares, a partir de áreas temáticas como estratégia e organização, telecomunicações, inovações organizacionais, direito e políticas públicas e mudanças tecnológicas promovidas por tecnologias da informação e da comunicação. Por exercer um papel de ‘núcleo de desenvolvimento’ dentro da Haas School of Business, o IMIO contempla ainda entre suas funções:

- Desenvolvimento de Centros de Pesquisa;
- Provê suporte financeiro para Programas de Desenvolvimento;
- Patrocina Conferências e Fóruns Temáticos; Publicação de Papers e Relatórios Técnicos.
- Suporta o desenvolvimento curricular da Universidade de Berkeley.

Teece já produziu cerca de 60 artigos em torno do assunto ‘gestão do conhecimento’ e ‘inovação e cooperação’, é um dos co-fundadores da *Oxford University Press*, onde atua como co-editor da seção ‘indústria e mudança corporativa’, além de membro da *International Joseph A. Schumpeter Society*³.



Em seu artigo “Capturing value from knowledge assets” (1998), Teece abordara a questão da informação como um ativo capaz de ter fluidez semelhante à de bens acabados, bens intermediários e outros fatores de produção que circulam livremente em um mercado global⁴ e, dois anos antes da publicação do artigo ora estudado, o autor já sinalizava para a ampliação do conceito de bens passíveis de comercialização, e os impactos conseqüentes em termos de exploração e transferência destes ativos.

1. CRIANDO VALOR COM OS ATIVOS DO CONHECIMENTO

Uma característica dos ativos de conhecimento é que eles não são facilmente comprados, e como tal, frequentemente precisam ser fabricados e ‘explorados’ internamente pelas empresas para que passem a ter valor.

Isto se deve, segundo Teece, ao fato do mercado para ‘know-how’ ser incompleto e ainda em busca de eficiência. Esta condição deriva da ausência de um mercado de commodities do conhecimento, o que acontece em razão da natureza do bem conhecimento e, em particular, da dificuldade em se codificar sua ‘dimensão tácita’⁵.

- Negociações dos ativos de conhecimento pessoal acontecem todos os dias, quando uma pessoa é contratada e demitida. Já o ativo de conhecimento organizacional é diferente, somente ocorre com a transferência de grupos de pessoas com padrões específicos no trabalho em conjunto.

³ Mantida pela Universidade de Augsburg na Alemanha, a *International Joseph A. Schumpeter Society*, foi criada em 1986 por iniciativa dos Professores Wolfgang Stolper e Horst Hanusch, com a finalidade de promover pesquisas alinhadas com o pensamento do Economista Joseph A. Schumpeter. A Sociedade, sem fins lucrativos, é composta por cerca de 370 membros de 34 países. (Fonte: site <http://www.iss-evec.de/>, acessado em julho de 2006).

⁴ Cabe analisar a relação entre a ‘Kennedy Round of Trade Negotiations’ e a OMC.

⁵ Ver D. Teece, The market for know-how and the efficient international transfer of technology, *The Annals of the Academy of Political and Social Science*, November, 458, 81-96 (1981).

- A falta de um mercado de ativos do conhecimento bem desenvolvido obriga as empresas a inovar internamente. Com atenção aos seguintes aspectos da gestão do conhecimento: extrair valor do conhecimento através; livre transferência de tecnologia replicável interna e sua utilização; transferência de idéias externas que não foram incorporadas; uso de tecnologia “amarrada” -difícil de ser replicada.
- É comum que know-how não tenha valor até que seja incorporado a um produto, com a exceção do know-how de processos em uma organização.

2. TRANSFERINDO OS ATIVOS DO CONHECIMENTO

Nas décadas de 1960 e 1970 o fluxo de conhecimento era transferido em uma organização através do setor de Pesquisa e Desenvolvimento, e dos Estados Unidos para o resto do mundo. Hoje, o fluxo segue em todas as direções, as fontes de conhecimento estão espalhadas geograficamente.

- O alcance global de muitas empresas, a importância do conhecimento para a competitividade, a divisão de competências dentro das empresas e a disponibilidade de ferramentas para auxiliar a transferência de conhecimento, realçou a importância competitiva de conseguir realizar a transferência de conhecimento dentro das empresas.
- Pouco é conhecido sobre a transferência de tecnologias internas. O conhecimento que precisa ser transferido não é uma tecnologia simples (sobre os seus clientes, concorrentes, os fornecedores, conhecimentos gerenciais, conhecimentos de práticas e regras operacionais, a própria história da empresa entre outros).
- Até agora, combinar informações com o ativo de conhecimento tem sido impossível. O conhecimento é de pequeno valor se não for usado na hora certa pela pessoa certa. A informação em si, raramente, é conhecimento.
- A transferência de tecnologia externa, é frequentemente concretizada através de acordos e licenças comerciais. É bem mais fácil transferir uma tecnologia conhecida, as operações e a troca de experiências são constantes e contínuas.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

- Muito da empolgação em torno da gestão do conhecimento se deve aos avanços na Tecnologia da Informação (TI). Entretanto, transferência de informação não significa transferência do conhecimento, e gestão da informação não é necessariamente gestão do conhecimento, embora certamente seja de utilidade para esta última.

- Tecnologia da Informação (TI) per si, raramente se converte em vantagem competitiva sustentável, uma vez que os concorrentes podem frequentemente replicar a mesma. (Quanto maior o regime tácito⁶ no processo e mesmo na comercialização ou de patentes, maior a ‘barreira’ para imitação...)
- Com o sucesso da TI em tornar a informação acessível a um baixo custo, indivíduos e organizações agora sofrem freqüentemente da sobrecarga da informação. Consequentemente, data warehousing e data mining são inúteis sem outros conhecimentos ou sem um sentido lógico do processo organizacional (T. Davenport, D. DeLong and M. Beers, 1998). Isso não surpreende dado a natureza tácita de boa parte do conhecimento organizacional. (O problema do tácito (ambíguo e dependente da interpretação, por ser não expresso e subentendido. Aqui cabe avaliar a visão de March, para quem o aprendizado é traduzido em rotinas –codificadas ou não– e o fato de que os indivíduos aprendem com este ‘estoque’ de rotinas...)
- O conhecimento não é primeiramente sobre fatos ou sobre aquilo referido como ‘conteúdo’. Está mais relacionado com o ‘contexto’. Organizações do conhecimento podem moldar problemas e selecionar, integrar e aumentar a informação para criar percepção/entendimento e respostas. Saber selecionar, interpretar e integrar a informação em um objeto ‘útil’ de conhecimento é muito mais valioso, do ponto da habilidade individual ou organizacional, do que simplesmente responder a algumas questões.

O ativo de agências como a Bloomberg ou Reuters é informação. A opinião dos analistas e comentaristas, pondo a notícia no contexto e permitindo criar valor, estaria mais ligada ao conhecimento.

- A TI auxilia no aspecto da armazenagem, recuperação/restauração e transferência dos dados codificados, mas sem o suporte de outro processo organizacional adicional, a produtividade desta informação provavelmente será limitada.
- Gestão do “conhecimento” como se define freqüentemente (ver quadro1) está posicionada de modo ‘estreito’ para que se autorize o uso do termo “gestão do conhecimento”. A informação eficientemente organizada não é conhecimento e sim uma útil ferramenta.

⁶ O Conhecimento é criado a partir da interação entre o conhecimento explícito e o tácito (Nonaka, I. e Takeuchi, H. 1995).

Quadro 1. Pode a gestão da informação fazer-se passar por gestão do conhecimento?

Existem 3 objetivos amplos, frequentemente buscados pelo movimento da gestão do conhecimento:

- A criação de repositórios de conhecimento (data warehouses) para: (a) informações coletadas externamente, inteligência competitiva própria e ‘boas práticas’; (b) informações internas, tais como relatórios de pesquisas internas; e (c) conhecimento interno oriundo de atas de reuniões (discussion databases).
 - O acesso a ‘conhecimento melhorado/revisado’ e, por conseguinte, sua reutilização através do uso de ferramentas analíticas.
 - O aprimoramento organizacional voltado para um ‘ambiente de conhecimento’, permitindo aos seus membros compartilhar livremente seus conhecimentos e experiências.
-

3. O ‘PROJETO’ DAS EMPRESAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

3.1 QUESTÕES ESTRUTURAIS

As empresas às vezes são retratadas como organizações projetadas para proteger ativos de capital humano, ou ativos específicos, físicos e locacionais (O. Williamson, 1985). Proteger estes ativos do risco de serem ‘renegociados’ por outros será um ‘atributo de resistência’ da empresa. E ao lidar com o capital intangível, além de se proteger, a empresa deve também focalizar em gerar, em adquirir, em transferir e em combinar tais ativos com as necessidades de seus clientes. (A globalização não permitiria, em tese, algumas ‘barreira do conhecimento’. Avaliar se mesmo o ‘intangível’ teria livre circulação...)

3.2 ISSO REQUER POR SUA VEZ UM JOGO DE ATRIBUTOS EMPRESARIAIS, QUE INCLUEM:

- Fronteiras flexíveis – ousadia em termos de alianças e outsourcing;
- Altos incentivos para encorajar uma resposta agressiva ao desenvolvimento dos competidores; (timing é mais importante...)
- Processos decisórios ‘não burocratas’ – descentralização, ‘auto-gestão’ onde possível; (Comparar com *adhocracias* e a questão da fluidez dos especialistas. Ver Mintzberg...)

- Hierarquias ‘rasas’ facilitando o rápido fluxo das informações do mercado para os tomadores de decisão;
- Uma cultura inovativa e empreendedora, a favor de ‘respostas rápidas’ e do cultivo de conhecimento especializado.

3.3 QUESTÕES RELATIVAS A COMPENSAÇÃO

Se o uso da hierarquia é anti-producente para a boa performance das firmas baseadas em conhecimento, como confiar que os colaboradores da empresa não estarão ‘jogando contra’? A resposta reside, em parte, em pagamento por performance/resultados e em um sistema de compensação baseado em participação acionária.

Providenciar métricas claras de performance esperada, facilita a autonomia e, se bem projetada, facilita o aspecto da coesão nas metas. Ter parte das ações gera no colaborador um senso de ‘membro’, de ‘pertencer a algo’.

No Vale do Silício⁷ (EUA) não é raro que consultores, headhunters, advogados e mesmo locadores de imóveis recebam uma parte dos seus honorários e pagamentos na forma de ações iniciais – na fase de lançamento inicial de ações (IPO-Initial public offering).

4. CONTEXTO INDUSTRIAL

4.1 LÓGICA CUSTO E DEMANDA

- Necessidade de retornos crescentes, rapidamente, são a norma. A questão ‘custo’ impõe esta necessidade por *retornos rápidos*. Produtos *high-tech* envolvem um custo inicial alto no desenvolvimento (\$250 mi para o 1º Windows 95, mas 2ª versão pôde ser criada por quase nada), porém a depreciação é rápida –devido a obsolescência– enquanto que o custo inicial em indústrias tradicionais (aço e automóveis) é +/- fixo/previsto. (Aqui o autor não tratou em detalhes da depreciação como sendo a diminuição do valor dos bens corpóreos que integram o ativo permanente, em decorrência de desgaste ou perda de utilidade pelo uso, ação da natureza ou obsolescência...)

⁷ O Vale do Silício na Califórnia (EUA), concentra um conjunto de empresas implantadas a partir da década de 1950 com o objetivo de inovar científica e tecnologicamente, destacando-se na produção de microchips, na eletrônica e informática. O Vale abrange várias cidades ao sul de São Francisco, como Palo Alto e Santa Clara, estendendo-se até partes de San Jose.

- Momentum perdido pode tornar a recuperação de espaço bastante difícil (porém não impossível como se vê no caso da Apple). Demanda: quanto maior se torna a ‘rede’ de usuários, maior a utilidade de estar associada a mesma. Isto porque o produto pode em converter-se em padrão.
- Aproveitar familiaridade/habilidades do usuário com o produto. Um cliente pode tornar-se familiar com o WordPerfect e com o Word. Quando os upgrades são disponibilizados, o usuário tenderá a permanecer com o produto com as quais tiver ‘construído’ mais habilidades como usuário.
- O ajustamento certo entre demanda e oferta ajuda no incremento de retorno, gerando ainda a possibilidade de “lock-in” (dependência do consumidor), quando um produto ‘sai na frente’ em razão de pioneirismo/perspicácia, estratégia ou mesmo regulamentação, ou quando há pouca oferta substituta no produto ou na plataforma. Entretanto, se o custo da mudança para o consumidor ‘cair’, o “lock-in” tende a se enfraquecer...

4.2 REGIME DE APROPRIAÇÃO

- Em um mundo de apropriação forte (onde as patentes, segredos e o copyright são um mecanismo ‘isolante’ eficaz), os inovadores podem manter imitadores e seguidores ‘de lado’, ao menos por um tempo. Isto dá ao inovador a vantagem de tempo para procurar sócios estratégicos e tentar reforçar/proteger sua posição.
- Se a empresa usar de modo astuto seus direitos de propriedade, o lead-time do produto no mercado é mais seguro/confidencial, e as possibilidades do sucesso são mais elevadas. Por outro lado as potencialidades dinâmicas (senso de oportunidade) são conseqüentemente menos críticas ao sucesso, por causa da sensação de proteção assegurada pela propriedade intelectual...
- A vantagem da propriedade intelectual se enfraquece caso diversas firmas tenham direitos no mesmo ‘espaço/negócio’. Buscar ‘licenciamento-cruzado’ com pí’s complementares pode dar uma dissipação parcial dos custos destas licenças (além de licenciar firmas que pagarão por não terem contribuído com a tecnologia).

5. DESAFIOS AOS ORTODOXOS E CONCLUSÃO

Na economia do conhecimento, novos paradigmas gerenciais, e toda uma revisão do que é compreendido sobre empresas e mercados, é de suma importância.

- O desenvolvimento, posse, proteção e o uso inteligente do ativo do conhecimento, proporciona o impulso para uma vantagem competitiva;
- Como os direitos de propriedade tem indistintas fronteiras, e o conhecimento não está em um manual, descobrir como proteger o conhecimento dentro da empresa é o desafio para a alta gerência;
- Um ambiente competitivo favorece empresas capazes de proteger seu ativo de conhecimento dos perigos da re-contratação, também favorece empresas que podem construir, combinar e recombina, dispor e repor ativos de conhecimento de acordo com as mudanças das necessidades do cliente;
- A vantagem competitiva flui da criação, posse, proteção e de gerar dificuldades para imitar seus ativos de conhecimento.

Contatos

Rio de Janeiro:

Fone: (+55)(21) 3681-5151 www.logike.com



Logike Associados S/C Ltda.

Todos os Direitos Reservados©.

Conteúdo protegido pela legislação aplicável e pelas leis e tratados internacionais relativos à propriedade intelectual.

6. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

D. Teece, *Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets*, California Management Review 40(3), 55-78 (1998).

Nonaka, I. and Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York (1995).

T. Davenport, D. DeLong and M. Beers, *Successful knowledge management projects*, Sloan Management Review, Winter (1998).

P. Grindley and D. Teece, *Managing intellectual capital: licensing and cross-licensing in electronics*, California Management Review 39(2), 1-34 (1997).

O. Williamson, *Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York (1985).

Site <http://www.oup.co.uk/> acessado em julho de 2006.

Site <http://www.haas.berkeley.edu/institutes.html> acessado em julho de 2006.

Site <http://www.elsevier.com> acessado em julho de 2006.