A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL NO DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DAS EMPRESAS QUE COMERCIALIZAM ARTIGOS DE VESTUÁRIO NO MUNICÍPIO DE DIVINOLÂNDIA-SP.

The importance of intellectual capital in the development and consolidation of companies that sell articles of clothing in the municipality of Divinolândia-SP.

CUNICO, Anieli Aparecida
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC MINAS

RIBEIRO, Marialva Mota
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC MINAS

Resumo: A pesquisa apresentada neste artigo visa identificar a importância do capital intelectual no desenvolvimento e na consolidação das empresas que comercializam artigos de vestuário no município de Divinolândia-SP. O capital intelectual é um ativo intangível que contempla os conhecimentos, habilidades e experiências das pessoas no âmbito organizacional, no qual se desenvolvem competências que agregam valores à organização e às pessoas que as constituem. Para tal foram utilizados os tipos de pesquisa qualitativa, bibliográfica e de campo, e as técnicas de captação de dados observação e entrevista. A realização deste trabalho justificou-se pela possibilidade de identificar e apresentar os benefícios da utilização do conhecimento para a sociedade, as empresas, e o município em que a pesquisa foi realizada, demonstrando que é essencial compreender que a informação e o conhecimento são recursos para transformar o mercado e o indivíduo, e responsáveis pela sobrevivência, consolidação e distinção de uma empesa frente às demais. Como resultados obteve-se a identificação de como o conhecimento é mensurado e considerado pelos gestores das empresas objetos de estudo, e da existência de estratégias utilizadas para monitorar o capital intelectual, a fim de utilizá-lo para o desenvolvimento e consolidação das mesmas.

Palavras-chave: Capital intelectual; segmento de vestuário; estratégias.

Abstract: The research proposed in this article aimed to identify the importance of intellectual capital in the development and consolidation of companies that sell clothing in the city of Divinolândia-SP. Intellectual capital is an intangible asset that contemplates the knowledge, skills and experiences of people in the organizational sphere, in which skills are developed that add value to the organization and the people that constitute them. For this, the types of qualitative, bibliographical and field research were used, as well as the techniques of capturing observation and interview data. The achievement of this work was justified by the possibility of identifying and presenting the benefits of the use of knowledge to the society, the companies, and the municipality in which the research was carried out, demonstrating that it is essential to understand that information and knowledge are resources for transforming the market and the individual, and responsible for the survival, consolidation and distinction of one company against others. As results, we obtained the identification of how knowledge is measured and considered by the managers of the study objects, and the existence of strategies used to monitor intellectual capital, in order to use it for the development and consolidation of the same.

Key-words: Intellectual capital; clothing segment; strategies.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo de anos os recursos tangíveis foram os quesitos necessários para que as organizações atingissem seus objetivos e se consolidassem no mercado em que atuam. Nos dias atuais, com o aumento da competitividade entre as empresas e do uso de tecnologias de comunicação, estas necessitam se adaptar por meio do desenvolvimento de diferenciais, dentre os quais se destaca o capital intelectual.

Compreende-se por capital intelectual todos os recursos intangíveis utilizados pelas organizações para se desenvolverem e permanecerem atuantes; " [...] é a capacidade organizacional que uma organização possui de suprir as exigências de mercado". (STEWART, 1998, p. 69).

Kanaane e Ortigoso (2010) corroboram com Crawford (1994) ao afirmarem que capital intelectual é entendido como o conhecimento que pode ser convertido em lucro; como o conjunto de ativos que geram valor para a empresa, compreendendo criatividade, ideias, experiências, projetos e processos.

Do tangível para o intangível, contata-se que, atualmente, o fator gerador das riquezas das empresas não se limita ao trabalho físico e aos recursos tangíveis, mas, principalmente, ao somatório dos conhecimentos individual e coletivo gerados e adquiridos, às habilidades criadas e desenvolvidas, aos valores, princípios e atitudes, e à motivação das pessoas que as integram.

O Capital Intelectual constitui o diferencial existente em uma organização, que pode ser usado para criar uma ou mais vantagens competitivas. Quanto mais integrada à nova economia, caracterizada por um alto grau de diversificação e complexidade, mais chances a empresa terá em sobreviver e crescer.

Visando identificar a importância do capital intelectual para as empresas, neste artigo apresenta-se uma pesquisa realizada em empresas que comercializam vestuários no município de Divinolândia, situado no interior do Estado de São Paulo, com população estimada de 11.492 habitantes, com extensão territorial de 223,749 km² e densidade demográfica de 50,46 hab./km². (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2016).

Divinolândia é um município com grande potencial econômico devido a elevada produção de *commodites* e a maioria das atividades econômicas desenvolvidas no município provém da agropecuária. Atualmente, ele apresenta crescente desenvolvimento empresarial de setores tradicionais e tecnológicos, devido ao surgimento e a consolidação de empresas que passaram a implantar uma administração coerente com o contexto atual, ou seja, houve a compreensão por parte de seus gestores sobre a necessidade de transformar os dados e informações disponíveis em conhecimento, o que acarretou no aumento da rentabilidade e na capacitação tecnológica dos munícipes. Tal fato pode ser constatado por meio dos resultados da pesquisa a seguir apresentada.

Empresas dos mais diversos segmentos estão se instalando no município, predominando as que atuam no setor alimentício e no segmento de vestuário. As organizações em questão visam o equilíbrio organizacional por meio de inovações que grantam uma rentabilidade com potencial para mantê-las no segmento de mercado em que atuam, e da aptidão social, ou seja, desenvolver atividades que o município tenha a capacidade de exercer de forma eficaz, que esteja inerente ao ambiente, alcançando, dessa forma, o desenvolvimento mercadológico e social do local (OLIVEIRA, 2015). Para tal, apresentam como objetivo alcançar cooperação entre organização e cidadãos, a fim de proporcionar capacitação e desenvolvimento mútuo do município, culminando na consolidação no segmento de mercado em que atuam.

O segmento de vestuário é representado no município por 10 (dez) empresas que comercializam produtos para diversos perfis de clientes, dentre as quais 5 (cinco) participaram da pesquisa apresentada neste artigo, empregando 40 pessoas, com os cargos de gestor, vendedor e auxiliar de serviços gerais.

Quanto ao tempo de atuação no município de Divinolândia e ao número de pessoas que empregam, destaca-se que a empresa Lunayma atua há 30 anos e emprega 23 pessoas, a empresa Alebru atua há 28 anos e emprega 5 pessoas, a empresa Soraia Modas atua há 20 anos e emprega 4 pessoas, a empresa Loja Para Todos atua há 15 anos, empregando 4 pessoas, e a empresa Juliana Modas está ativa em Divinolândia há 13 anos e emprega 4 pessoas.

Frente às barreiras enfrentadas pelas empresas para conseguirem estabilidade por meio de vantagens competitivas, são necessárias observações constantes das variáveis que impactam diretamente no negócio, e as formas de gerenciar, principalmente as relacionadas às transformações que ocorreram no mercado e local em que atuam.

Sendo assim, este trabalho justifica-se pela possibilidade de identificar e apresentar os benefícios da utilização do conhecimento para a sociedade, as empresas e o município em que a pesquisa foi realizada, demonstrando que é essencial compreender que a informação e o conhecimento são recursos para transformar o mercado e o indivíduo, e responsáveis pela sobrevivência, consolidação e distinção de uma empesa frente às suas concorrentes.

O objetivo deste trabalho é identificar a importância do capital intelectual no desenvolvimento e na consolidação das empresas que comercializam artigos de vestuário no município de Divinolândia-SP. Para tal, identificaram-se as práticas necessárias e utilizadas para se atingir o capital intelectual individual e coletivo nas organizações do segmento de vestuário no município de Divinolândia-SP; e como ele é um diferencial para as empresas.

A seguir apresentam-se a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos supracitados, o referencial teórico que embasou a pesquisa a seguir apresentada, os dados e as informações obtidas, assim como as suas respectivas análises, e as considerações finais.

2. METODOLOGIA

A elaboração deste artigo iniciou-se com a coleta de dados e informações por meio de uma pesquisa bibliográfica, utilizando-se dados secundários, informações públicas disponíveis em livros, trabalhos científicos e na internet, visando encontrar uma definição apropriada para a expressão capital intelectual no contexto atual, além de buscar conhecimentos sobre como ele pode ser aplicado para criar uma vantagem competitiva e agir com responsabilidade social.

Em seguida realizou-se uma pesquisa de campo qualitativa, captando os dados e informações por meio da utilização de observações e de um roteiro de entrevista apresentado aos gestores das empresas que comercializam produtos de vestuário no município de Divinolândia, visando identificar práticas

para se gerar o capital intelectual e como desenvolver o conhecimento individual e coletivo.

Destaca-se que a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de "conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles." (MARCONI e LAKATOS, 2010, p.169).

Segundo Malhotra, et al. (2005), o objetivo da pesquisa qualitativa é a obtenção da compreensão qualitativa do problema. A coleta dos dados não é estruturada, sua análise não é estatística e a amostra não necessita ser probabilística.

Para a realização da pesquisa qualitativa utilizou-se uma amostra não probabilística por conveniência, ou seja, a seleção dos participantes dependeu unicamente da escolha do pesquisador e do quão acessível os participantes estavam em participar da pesquisa. Dos 10 (dez) empreendimentos objetos de estudo, 5 (cinco) aceitaram compartilhar seus dados e informações, demonstrando que se distinguem das demais utilizando a aplicação do conhecimento formal e a experiência de longo prazo.

Destaca-se que este tipo de amostra apresenta limitações porque os resultados a serem obtidos e as análises a serem realizadas só se aplicam à amostra constituída, não podendo ser generalizada para toda a população em questão. Entretanto, é útil para o início de uma investigação, como é o caso da pesquisa apresentada neste trabalho, visto a inexistência de trabalhos acadêmicos que abordam o tema em questão no cenário escolhido para a sua realização.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevista composto por questões abertas (ANEXO A), visando atingir maior subjetividade e diferentes paradigmas sobre a importância do capital intelectual para o desenvolvimento e consolidação de empresas.

As entrevistas tiveram duração de aproximadamente 30 minutos cada uma, possibilitando compreender de forma abrangente os métodos e processos que os gestores responsáveis pelas empresas que participaram da pesquisa utilizam para mantê-las ativas no mercado.

Após a coleta dos dados, as entrevistas foram compiladas para possibilitar o estudo e a comparação das opiniões dos gestores, visando buscar semelhanças nas práticas de gestão utilizadas nas empresas que participaram da pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Desde o início da humanidade o conhecimento é utilizado para o desenvolvimento do homem e da sociedade que ele integra.

Utilizando este raciocínio de sobrevivência é que os atuais administradores estão se apropriando do capital intelectual e das novas tecnologias para desenvolver patentes e alcançar vantagens competitivas. Os meios de produção tradicionais são insuficientes para garantir a sobrevivência de uma organização. O conhecimento mútuo deve ser o principal aliado das organizações, pois, somente deste modo, haverá o desenvolvimento de potenciais estratégias para a consolidação das visionárias frente a um contexto de economia totalmente desestabilizada e incerta (DRUCKER, 1996).

O conhecimento presente nas organizações precisa ser diversificado, com a presença de várias habilidades e competências, visando alcançar uma base de dados, informações e conhecimentos suficientes para acompanhar as mudanças econômicas, sociais, culturais e tecnológicas sem perder os seus valores e objetivos de curto e longo prazo (RIGBY, 2000).

Vive-se, atualmente, em uma sociedade adjetivada por Sociedade da Informação, “[...] fruto dos crescentes investimentos nas tecnologias de informação [...] que provocam uma nova divisão social do trabalho e apontam, por conseguinte, para uma nova sociedade” (CAPELLARI, 2000, p.39).

Um dos primeiros autores a mencionar o conceito de Sociedade da Informação foi o economista Fritz Machlup, em 1962, desenvolvido por Peter Drucker, em 1966, ao comentar sobre uma sociedade pós-industrial em que o poder da economia teria evoluído da agricultura para a indústria e desta para os serviços e que passou a ter um bem precioso: a informação (CRAWFORD, 1983).

Corroborando, Rover e Winter (2002, p.75) destacam que

> *Os avanços das telecomunicações e da informática nos últimos anos revolucionaram a sociedade contemporânea, criaram novos padrões sociais, moldaram novos comportamentos, redirecionaram a economia e deram um impulso definitivo à globalização. Essas transformações foram tão grandes e profundas que passamos a denominar a atual época como a Era da Informação ou, mesmo, do conhecimento.*(Rover e Winter, 2002, p.75)

O desenvolvimento do conhecimento é inevitável, fazendo com que a capacitação e especialização de gestores e colaboradores sejam as principais estratégias para o sucesso das organizações em que se localizam ou almejam adentrar no contexto mercadológico atual (DRUCKER, 1996).

O conhecimento é um diferencial por ser um recurso infinito, gerando novos métodos e ideias que são capazes de ampliar as possibilidades para negócios já existentes ou negócios que ainda estão sendo planejados.

Nonaka e Takeuchi (1977) classificaram o conhecimento em dois tipos: o conhecimento tácito, que é aquele que tem por base as ideias, concepções e experiências de cada indivíduo, e o conhecimento explícito, que é aquele representado por bases formais, como palavras, fórmulas e processos.

Recentemente, complementa-se tal classificação com o conhecimento científico, que é aquele adquirido por meio da racionalidade e a refutação de teses; o conhecimento filosófico, que é focado no ser humano e suas questões existencialistas; o conhecimento intuitivo, que tem por base a subjetividade dos seres humanos; o conhecimento popular, que é o senso comum, aquele conhecimento transmitido por gerações e o conhecimento teológico, que é baseado em crenças e dogmas. Todos os tipos de conhecimento devem ser respeitados e aproveitados não só no âmbito organizacional, mas também como recursos indispensáveis para o progresso da humanidade (ROSINI, 2013).

“Dados esses fatores intangíveis, as organizações bem-sucedidas da era da informação podem ter valor de mercado várias vezes maior do que seu valor contábil. ” (MULLER, 2014 p.126).

Para Barbieri (2014), uma empresa bem-sucedida não é aquela composta apenas por espaço físico e equipamentos, mas sim aquela que possui pessoas competentes, que agreguem seu conhecimento e inteligência para maximizar os resultados.

Todavia, de acordo com Muller (2014), o capital intelectual consegue ser notado até mesmo utilizando o balanço patrimonial de uma empresa, pois este é caracterizado como “o ativo mais valioso de sua empresa”, ou seja, é capaz de influenciar todo o aspecto financeiro por meio da transformação do conhecimento em capital.

> *O capital intelectual é a soma de todos os conhecimentos acumulados por uma empresa, que dizem respeito a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. Assim sendo, o capital intelectual pode ser medido e pode ter papel relevante nos investimentos a serem feitos por uma organização* (BARBIERI, 2014, p. 23).

O capital intelectual é caracterizado, muitas vezes, por ser mais elevado do que a infraestrutura das organizações, pois este é responsável por controlar e coordenar todas as relações e processos da atual sociedade da informação. Os produtos com alto nível de capital intelectual possuem um elevado valor agregado, o que potencializa a possibilidade de sucesso no negócio.

> *[...] é necessário aos gestores identificarem que os recursos físicos já não são os mais importantes, pois eles são incapazes de criar e inovar. Assim, as pessoas assumem a primeira posição, em termos de elemento organizacional, capaz de efetivamente criar valor organizacional. Aqui, estamos no campo do capital intelectual* (FRANCO, RODRIGUES e CAZELA, 2012, p. 203).

As inovações e a disseminação de informações obrigam as organizações atuais a elaborarem uma gestão estratégica de todos os ativos intangíveis. A cultura e o clima organizacional são variáveis que interferem diretamente na propagação do conhecimento. Por isso, se faz necessário estabelecer uma cultura que consiga reter um empregado fazendo com que o mesmo se sinta atraído o suficiente para expressar suas ideias e colaborar com o sucesso da organização (SILVA, 2015).

Segundo Stewart (1998, p.32), é difícil discernir o capital intelectual, que, “por ser intangível, é difícil de ser identificado e avaliado de forma eficaz. Porém, se descoberto e explorado, possibilita vantagem competitiva [...] o capital intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza.”

Catty (2013) caracteriza o ativo intangível como um gerador tanto de lucros quanto de custos, se não for identificado dentro de uma organização. Muitas empresas têm dificuldades para identificá-lo, por isso há desperdício de informações e conhecimentos que poderiam ser utilizadas para gerar resultados.

A maior dificuldade dos gestores em encontrar e avaliar os recursos intangíveis é estabelecer um valor condizente com o valor presente no mercado, por isto é essencial um conhecimento de mercado, com o foco no segmento da organização. É imprescindível que o gestor seja capaz de avaliar as diversas perspectivas de captação de recursos, deste modo, precisa-se de um profissional informado, e capaz de raciocinar que o capital intelectual não transforma apenas o aspecto financeiro, mas também, as inter-relações (CATTY, 2013).

Entretanto, destaca-se que o conhecimento deve ser tratado separadamente, ou seja, como algo existente e visível dentro da organização, que pode resultar de “direitos contratuais e outros direitos legais” (CATTY, 2013, pag.342).

O sucesso das empresas que utilizam da prática do capital intelectual não advém do conhecimento individual, mas sim da junção de conhecimentos mútuos, que se completam devidos a diversidade de habilidades e competências, possibilitando assim, uma maior agilidade comunicação de informações, o quesito mais cobrado na Sociedade da Informação (BARBIERI, 2014).

Contudo, o alto desempenho das organizações também está associado com a motivação e o comprometimento de seus empregados. Por isso, a criação de um ambiente propício para que todos consigam expor as suas ideias e conhecimentos é indispensável, possibilitando uma propagação do aprendizado e das experiências, o que amplia a visão do negócio e consequentemente possibilita a captação de diversas oportunidades espalhadas no mercado (BARBIERI, 2014).

O Capital Intelectual tem impactado significativamente nas estruturas do conhecimento organizacional, em que a agilidade passou a ser diferencial nos negócios do conhecimento. Como um dos limitadores do sucesso corporativo, destaca-se o tempo, pois, para se sobressair em um cenário em que a

instabilidade e vulnerabilidade são impostas pela nova Economia da Informação ou do Conhecimento, faz-se necessária a busca contínua do conhecimento e de seu compartilhamento por toda a empresa. Esta deverá desenvolver a sintonia entre os processos; e planejar-se para trabalhar de maneira efetiva e estratégica o Capital Intelectual, composto por: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes (STEWART, 2002).

Por capital humano entendem-se os benefícios intelectuais proporcionados pelos indivíduos capazes de atribuir melhores resultados à uma empresa. É necessário que este capital seja identificado e mapeado, de forma a torná-lo coletivo e estruturá-lo de acordo com diretrizes organizacionais (SCHIMIDT e SANTOS, 2002). O capital estrutural é a base na qual se solidifica o conhecimento organizacional. (SCHIMIDT e SANTOS, 2002).

O capital de clientes é constituído pelos clientes de uma empresa e de suas características, tais como a disposição de comprar, o quanto valorizam o produto da empresa, dentre outros, de tal forma que a organização consiga direcionar o desejo dos clientes por meio do desenvolvimento e aplicação de estratégias para alcançar os objetivos organizacionais. (STEWART, 1998)

O capital humano individual e coletivo presente em uma organização vêm sendo um enorme atrativo para os *stakeholders*, pois, é a partir do conhecimento que se atingirá o desenvolvimento e uma articulação de estratégias consistentes para as organizações atuais, transmitindo confiança para todos os indivíduos que impactam ou tem interesse na organização. Sendo assim, compreende-se que o conhecimento é capaz de organizar toda a estrutura organizacional, sendo ela composta por ativos tangíveis e intangíveis. Ele é imprescindível e deve sempre ser explorado de forma que haja uma cooperação entre empregados e empregadores, pois a força que movimenta as organizações atuais não está somente na força braçal, mas sim na capacidade intelectual de inovação dos trabalhadores (SVEIBY, 2000).

A maior dificuldade na aplicação do capital intelectual é a complexidade na mensuração sob o que se tem disponível e quais serão os resultados quando utilizados. As empresas que conseguem aplicar o capital intelectual de forma eficiente são capazes de desenvolver uma eficaz interpretação de seus aspectos

qualitativos, criando,a capacidade de permanecer no mercado competitivo (BARBIERI, 2014).

Os ativos intangíveis também podem acarretar resultados negativos “arrendamentos feitos quando o mercado estava otimista ou patentes que não estão mais em uso e não interessam os compradores” (CATTY, 2013, pág. 320). Por isso, faz-se necessário a utilização de algumas etapas para se aplicar os ativos intangíveis, sendo elas, a estimação de valores justos, a análise dos benefícios que a utilização deste conhecimento acarretou para a empresa, a identificação de cada ativo separadamente, de modo que seja possível compreender os ativos com maiores potencialidades e os mais restritivos, além de estudar os ativos que ainda são desconhecidos, mas podem se tornar diferenciais.

O ambiente é fundamental para a disseminação do capital intelectual, e algumas características que precisam estar presentes são:

> *Respeito ao colaborador, oportunidade de conversão do conhecimento das pessoas em prol da obtenção dos objetivos da organização, facilitação da aprendizagem dos colaboradores e do seu desenvolvimento na carreira e na empresa, análise da criatividade e da pesquisa e desenvolvimento na inovação, fidelização de clientes e tratamento diferenciado dos mesmos* (...) (BARBIERI, 2014, p.23).

Silva (2015, p. 137) destaca que “Os valores organizacionais influenciam as atividades de compartilhamento de conhecimento dos trabalhadores” e que as crenças dos empregados também podem impactar no desenvolvimento da organização, acreditando-se que a empresa que consegue captar talentos cujos valores são compatíveis com os da organização terá maior chance de cooperação e um aumento no ciclo de relacionamentos, maximizando a capacidade de ativos intangíveis disponíveis.

No Brasil há vários aspectos que impossibilitam o desenvolvimento do capital intelectual, tais como a burocracia, a infraestrutura precária e a falta de capacitação dos empregados (SILVA, 2015).

Contudo, Silva (2015) enfatiza a necessidade de planejamentos, incentivos de políticas públicas que demonstrem a importância do conhecimento, pois, são capazes de fomentar a criação e consolidação de novos negócios, além

de ampliar os horizontes das organizações. Outra sugestão relevante é a implantação de atividades de desenvolvimento e pesquisa dentro das empresas, visando atingir uma ampla comunicação nos setores e propiciar o surgimento de inovações que auxiliem a empresa a alcançar a viabilidade e o equilíbrio financeiro e mercadológico.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresentam-se a seguir os dados e informações captados durante a realização das pesquisas de campo com as empresas Lunayma, Alebru, Soraia Modas, Loja Para Todos e Juliana Modas, que comercializam artigos de vestuário no município de Divinolândia – SP, assim como as suas respectivas análises.

Ao questionar os gestores de cada uma das empresas que participaram da pesquisa sobre como eles se capacitavam para empreender, todos responderam que participam assiduamente de cursos, palestras e feiras, principalmente no âmbito administrativo. Este aspecto demonstrou o quão o desenvolvimento contínuo do conhecimento e a sua distribuição dentro da organização são importantes para as empresas se manterem no mercado hipercompetitivo.

Dois gestores mencionaram que, mesmo depois de concluírem cursos técnicos e superiores, continuam se atualizando. Isto ocorre porque uma das estratégias para uma pessoa permanecer no mercado de trabalho é a busca por inovações, que são adquiridas por meio do conhecimento.

Para os gestores que participaram da pesquisa, o conhecimento é a base da experiência. No contexto atual é extremamente importante ao profissional ter uma base formal e teórica para conseguir se desenvolver durante a vida profissional.

Todos os participantes da pesquisa acreditam que o conhecimento é um diferencial, enfatizando que este é o caminho para a permanência no mercado. O conhecimento não modifica somente o setor financeiro e contábil, ele amplia a rede de relacionamentos, ajuda na retenção de clientes, por meio da melhora do relacionamento interpessoal, e, também, na forma de resolver conflitos com clientes, funcionários e fornecedores. O conhecimento auxilia na elaboração do

plano de negócio com análise estratégica e financeira, sendo necessário ter conhecimentos administrativos e do mercado. Isso reafirma a presença de uma gestão do conhecimento que justifica o crescimento e a permanência no mercado.

Sobre a implantação e desenvolvimento do conhecimento, durante a realização das entrevistas obtiveram-se descrições de estratégias diversas. Na empresa Alebru compartilha-se os ensinamentos adquiridos por meio de cursos e palestras oferecidos aos empregados e colaboradores. Os empregados da Loja Para Todos participam de cursos com abrangências multidisciplinares para transmitir conhecimentos para todos os setores da organização. Na Soraia Modas realizam-se reuniões, pesquisas e busca de informações sobre o município. Na Lunayma promovem-se reuniões e bate-papos para atualizar os empregados sobre assuntos relacionados ao mercado em que a empresa atua, principalmente sobre os produtos comercializados e a concorrência. O gestor da empresa Juliana Modas realiza e estuda os planos de negócios com os empregados da organização, apoiando uma gestão colaborativa, onde todos possam transmitir seus conhecimentos e experiências para agregar valor à empresa.

Para os gestores em questão, o conhecimento ajuda na percepção das variáveis que podem influenciar e interferir no negócio. O gestor que tem conhecimentos e está atualizado consegue prever situações indesejadas e desenvolver um planejamento estratégico para sobreviver. As empresas de sucesso analisam as variáveis e utilizam o conhecimento para melhorar a tomada de decisão e buscar oportunidades.

Em todas as empresas que participaram da pesquisa há empregados que não possuem ensino superior, alguns desempenham suas funções somente com base na experiência. Na empresa Alebru os empregados que possuem ensino superior em administração ou áreas correlatas contribuem na gestão da empresa, auxiliando na elaboração e atualização do planejamento estratégico. O gestor da Loja Para Todos enfatizou que o ensino superior é um dos quesitos para crescimento na empresa, justificando o apoio para profissionais capacitados. Na Soraia Modas, os profissionais com ensino superior desenvolvem conhecimento, habilidades e atitudes necessárias dentro do

ambiente corporativo. O gestor da empresa Lunayma, entretanto, relatou a dificuldade em encontrar profissionais graduados para integrar a equipe e, por isso, desenvolve-se e aplica-se um treinamento de gestão e relacionamento para atualizar os empregados sobre o que é necessário dentro de uma organização e como é realizada a captação e retenção de clientes. Somente na empresa Juliana Modas não há empregado algum com ensino superior.

Ressalta-se, entretanto, que o conhecimento é um ativo intangível que impacta na gestão das empresas, quanto mais aplicado e compartilhado mais eficaz será a administração.

Todos os participantes da pesquisa afirmaram que usufruem do conhecimento dos empregados das empresas das quais são gestores, pontuando que sempre se reúnem com os empregados para discutirem sobre a gestão e os métodos de vendas. Os cargos que têm mais contato com os clientes adquirem um conhecimento e uma percepção capaz de auxiliar a todos a aprenderem como atendê-los. Todo tipo de conhecimento é aceito e estudado dentro das organizações que participaram da pesquisa, visto que estes podem ser utilizados para potencializar as qualidades da empresa.

Ressalta-se, também, que todos os gestores utilizam informações públicas disponíveis na internet para melhorar as estratégias do negócio, possibilitando monitorar a concorrência, fazer pesquisas sobre preços, marketing, tendências e buscar inovações.

Unanime também foi a resposta quanto à procura assídua de atividades para se atualizarem. Não se consegue manter uma empresa estável somente com o conhecimento adquirido. Os entrevistados mencionaram também a necessidade de repassarem aos empregados os conhecimentos adquiridos para que haja um círculo de conhecimento que ajude e motive a empresa a melhorar. Na Loja Para Todos criou-se um sistema de recompensas para valorizar os empregados que buscam por capacitação e conhecimento, incentivando a gestão do conhecimento, ajudando a empresa a se desenvolver, além de auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

Quando à contribuição do conhecimento para às empresas, de acordo com o gestor da empresa Alebru, o conhecimento ajuda na criação e desenvolvimento de modelos de gestão, auxiliando na contabilidade da

empresa, nos relacionamentos interpessoais, nas negociações, na inserção correta de novos produtos no portfólio da empresa, além de maximizar a capacitação dos funcionários e o marketing da empresa. O gestor da Loja Para Todos pontuou que por meio do conhecimento é possível desenvolver softwares que atendam às necessidades individuais de cada empresa, ou seja, atender suas especificidades, auxiliando na resolução de problemas e na tomada de decisões. Para o gestor da empresa, Lunayma o conhecimento também melhora o recrutamento e a seleção dentro de uma organização, ou seja, se a empresa conhecer seus métodos financeiros e mercadológicos ela terá a capacidade de impor requisitos de escolha de funcionários que atendam às suas necessidades, é mais fácil encontrar o perfil ideal de profissional. Todos os participantes da pesquisa destacaram que o conhecimento melhorou a contabilidade das empresas. Eles tinham dificuldade para gerenciar um dos aspectos mais importantes para manter a empresa funcionando, demonstrando como o conhecimento é um diferencial em todos os aspectos que norteiam o desenvolvimento e consolidação de uma empresa no segmento de negócio em que atuam.

Todos os participantes responderam que seus conhecimentos são muito importantes para a empresa que gerencia, pois, foi por meio deste ativo intangível que conseguiram edificar seus sonhos de empreender. Eles concordaram que para conseguir se manter financeira e mercadologicamente é necessário atualização, busca árdua pela informação e conhecimento, visando agregar mais valor ao produto e desenvolver as competências necessárias. Eles destacaram, também, que as empresas que se apropriam do conhecimento são diferentes das demais, o conhecimento é a base para entrar no mercado. Dele surge a possibilidade de traçar estratégias, descobrir tendências e diferenciais importantes para destacar a empresa. Mesmo sendo um segmento de bens tangíveis, há a necessidade de aplicar a intangibilidade. O conhecimento deve ser usado em todos os segmentos.

Todos os empreendimentos que participaram da pesquisa apresentada neste artigo estão ativos há tempo no segmento de negócio em que atuam e no município em que se situam, conseguindo cumprir suas incumbências devido a atualização contínua do conhecimento. A Loja Para Todos, de acordo com o seu

gestor, graduado em Administração, conseguiu permanecer no mercado por causa do “CHA” - conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é o caminho para a inovação e a inovação é o percurso para atingir o sucesso e a diferenciação.

Ao questionar sobre as técnicas e critérios utilizados pelos gestores para captar e reter empegados capacitados e com habilidades multidisciplinares foram mencionadas várias práticas. Na Alebru, o empregado com ensino superior tem a oportunidade de participar ativamente na gestão da empresa, ou seja, tem um plano de carreira e desenvolvimento. Na Loja Para Todos realiza-se análise criteriosa do currículo e uma entrevista para identificar o perfil do empregado. Na Soraia Modas o empregado tem autonomia para executar suas atividades e tentar melhorá-las favorecendo o desenvolvimento da empresa. Na Lunayma utiliza-se um sistema de recrutamento e seleção criado para atender às necessidades da empresa, além de incentivos financeiros. E na Juliana Modas capta-se e motiva-se o empregado usando possibilidade de crescimento, refletindo na melhora do aspecto financeiro de ambos.

Todas as empresas apoiam os seus empregados a participarem de cursos de capacitação pelo fato de disseminar e atualizar seus conhecimentos, promovendo uma rede de informação que auxilie no desenvolvimento. Porém, somente uma empresa disponibiliza os cursos para os seus empregados.

Quanto ao gerenciamento do conhecimento implícito e explicito dos empregados, cada empresa o desenvolve de um modo específico. Na Alebru realizam-se reuniões para dialogar sobre a situação e como maximizar suas potencialidades para conseguir vender mais. Na Loja Para Todos observam-se as atitudes positivas para recompensá-las financeira e psicologicamente. Na Soraia Modas realizam-se encontros para debates e compartilhar os conhecimentos e informações. Na Lunayma incentivam-se os empregados a buscarem conhecimento e reconhece-se atitudes diferenciadas e na Juliana Modas solicita-se aos empregados que frequentem cursos.

Todos os gestores das empresas concordam que o conhecimento é a base da experiência; para eles há a necessidade de um conhecimento teórico para que o profissional se torne completo. Eles pontuaram que o conhecimento,

também, motiva, pois, o profissional consegue ter uma visão sistêmica da organização colaborando para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Mesmo as empresas estando localizadas no pequeno município de Divinolândia, todos os gestores acreditam que elas têm elevado potencial de desenvolvimento. Para eles, o trabalho colaborativo com os empregados e a sociedade é fundamental. Também citaram que o potencial das empresas está no portfólio de produtos.

Os critérios que as empresas utilizam para recrutamento e seleção de seus empregados são: experiência na área, conhecimentos de cálculos e marketing, interação com o cliente, organização, disposição para o trabalho, resolução de problemas, entre outros. Na Loja Para Todos o ensino superior e o curso de inglês são diferenciais. Todos os gestores das empresas responderam que o conhecimento faz parte destas etapas, o empregado capacitado é valorizado, pois ajuda na construção e no desenvolvimento de estratégias que tornem uma empresa visionária.

Quanto ao perfil dos clientes, destacam-se, em sua maioria, pessoas jovens e atualizadas, prevalecendo a faixa etária de 15 a 25 anos, que são altamente críticas e buscam por produtos diferenciados e atuais. Tal fato faz com que as empresas atualizem constantemente os seus portfólios e busquem constantemente, inovações e modelos de gestão que sejam diferencias de fidelização para este mercado alvo, além de utilizar do conhecimento do marketing e comunicação para o mercado potencial.

Contudo, após as análises do roteiro de entrevista percebe-se semelhança nas respostas dos gestores das empresas, ou seja, eles utilizam práticas e métodos semelhantes para que as empresas sobrevivam e se consolidem em um mercado altamente instável e competitivo. O ativo intangível é a base para a transformação das organizações em parceria com a sociedade.

Sendo assim, pode-se afirmar que as empresas participantes da pesquisa foram capazes de valeram-se do capital intelectual para descobrirem as condições mínimas e necessárias para que o empreendimento fosse capaz de sobreviver, desenvolver e consolidar no município, além de adquirirem uma conduta de colaboração com os funcionários, com o intuito de cultivar e

direcionar todo tipo de conhecimento e informação para alcançar um diferencial competitivo.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações apresentadas neste artigo, desenvolvido com o apoio do Programa de Bolsas de Iniciação Científica e Tecnológica Institucional da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – PROBIC/FAPEMIG, contata-se que as empresas que participaram da pesquisa, por meio de seus gestores, consideram como práticas necessárias para atingir o capital individual e coletivo a busca incessante por conhecimento, por meio de cursos, palestras e demais encontros, que disponibilizam informações sobre gestão e empreendedorismo.

De acordo com os resultados obtidos durante a pesquisa realizada, é necessário a combinação do conhecimento formal e da experiência de longo prazo dos empregados para que as organizações consigam se desenvolver e consolidar, utilizando a prática do capital intelectual. É preciso a busca constante para a atualização dos conceitos e a aplicação eficaz.

Entretanto, o conhecimento só é aplicado de forma eficiente quando a capacitação é associada às experiências e vivência para adquirir o know-how necessário para ampliar a visão dos empregados em relação à empresa e ao cenário em que ela está inserida.

O capital intelectual precisa ser uma prática compartilhada por todas as pessoas que compõem uma organização, deve ser uma junção de conhecimentos, habilidades e competências, conforme enfatizado pelos gestores que participaram da pesquisa, corroborando a visão de Barbieri (2014) no que se referi ao seu desenvolvimento.

Outro aspecto que possibilitou o desenvolvimento e a consolidação das empresas estudadas, de acordo, também com a teoria de Barbieri (2014), foi a existência de ambientes propícios à exposição de ideias e conhecimentos, o que possibilitou o compartilhamento de ensinamentos e experiências capazes de ampliar as estratégias empresariais, a fim de auxiliar as organizações a atingirem seus objetivos. Para os gestores, as reuniões e debates são maneiras de

compartilhar conhecimentos e práticas que auxiliam na sobrevivência das organizações.

É importante ponderar que o conhecimento, além de apreendido, precisa ser disseminado. A comunicação nas organizações é a principal maneira de difundir conceitos, práticas e ensinamentos importantes para auxiliar na elaboração e proteção da missão, visão, valores e objetivos de cada uma delas.

Entretanto, ainda existem situações que dificultam, e muitas vezes inviabilizam, a aplicação do capital intelectual nas empresas. Dentre elas se destacam a complexidade de mensurar os recursos intelectuais disponíveis e os resultados que foram alcançados com as suas aplicações. Esta condição é citada por Barbiere (2014) ao mencionar a dificuldade que as organizações atuais enfrentam para medirem seus aspectos qualitativos.

Destacam-se, também, a burocracia, a precariedade na infraestrutura e a baixa capacitação dos empregados como aspectos que impossibilitam o desenvolvimento do capital intelectual. Tais fatos foram identificados durante as entrevistas realizadas com os gestores das empresas participantes da pesquisa, corroborando com a visão de Silva (2015).

Quanto às características necessárias para a implantação do capital intelectual, Barbieri (2014) destaca o tratamento justo e isonômico da empresa com seus empregados, conversão do conhecimento das pessoas em prol da organização, por meio da criação de ambientes propícios para a comunicação e o compartilhamento de informações, e a preferência e manutenção dos clientes, por meio das inovações no portfólio de produtos. Tais características foram confirmadas durante a realização da pesquisa apresentada neste artigo, enfatizando a importância dos empregados no processo de implantação do capital intelectual.

Contudo, conclui-se que o capital intelectual é um ativo que quando aprendido e aplicado por todos de uma organização é capaz de auxiliar a organização a se destacar no mercado, criando um mecanismo que beneficia a todos; desde o empregado que se capacita e tem condições de auxiliar no desenvolvimento da empresa até o município que arrecada mais impostos e consegue melhorar a condição de vida da população. Tal fato se comprova por meio dos resultados obtidos durante a realização da pesquisa apresentada neste

artigo, assim como pelo período de tempo que cada uma das empresas que participaram da pesquisa atua no segmento de vestuário no município de Divinolândia, preocupando-se com o bem-estar pessoal e profissional de seus empregados e a satisfação de seus clientes.

Destarte, o capital intelectual é capaz de maximizar os lucros e resultados de uma empresa (Crawford ,1994; Kanaane e Ortigoso, 201; Catty, 2013), possibilitando a continuação e complementação da pesquisa apresentada neste artigo com dados e análises quantitativa referentes a estes.

Por fim, destaca-se que o conhecimento é o principal foco de ações que visam criar diferenciais estratégicos para conquistar e manter a participação de uma empresa no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.

CATTY, J. P. **IFRS: guia de aplicação do valor justo**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CAPELLARI, E. Tecnologias de informação e possibilidades do século XXI: por uma nova relação do estado com a cidadania. In: ROVER, Aires José (org.). **Direito, Sociedade e Informática:** limites e perspectivas da vida digital. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2000.

CRAWFORD, S. The origin and development of a concept: the information society. Bull. **Med. Libr. Assoc.** 71(4) October, pp. 380-385, 1983. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pdf/mlab00068-0030.pdf.> Acesso em: 05 set. 2016.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 5.ed. são Paulo: Pioneira, 1996.
ELMASRI, R.; NAVATHE, S. B. **Sistemas de banco de dados**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2009.
FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. A.; CAZELA, M. M. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2012.

GOMES, J. S. **Controle de gestão comportamental textos e casos**. São Paulo: Atlas 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Divinolândia**: infográficos: dados gerais do município. Informações completas. 2016. Disponível em: <http://municípios-informa%E7%F5es-completas> Acesso em: 27 set. 2016.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MALHOTRA N. K., et al. **Introdução a Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos:** uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Manual de Consultoria Empresarial** - Conceitos, Metodologia e Práticas .13. ed. 2015.

RIGBY, D. K. Quem tem medo das ferramentas gerenciais? **HSM Management. Revista de Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**. São Paulo, SP: ano 4, n.19, p.122-130, mar/abr.2000.
ROSINI, A. M. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento.** 2. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
ROVER, A. J.; WINTER, D. A Revolução Tecnológica Digital e a Proteção da Propriedade Intelectual. In: WACHOWICZ, Marcos (coord.). **Propriedade Intelectual & Internet:** uma perspectiva integrada à Sociedade da Informação. Tradução Omar Kaminski. Curitiba: Juruá Editora, 2002.

SCHIMIDT, P.; SANTOS J. L. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.
SILVA, T.D. Desburocratização do processo de registro e legalização de empresas, 2015.

SVEIBY, K. E. O valor do intangível. **HSM Management. Revista de Informação e Conhecimentos para Gestão Empresarial**. São Paulo – SP. Ano 4, nº 22, p.66-69, set/out/2000.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: 11. ed. Campus, 1998.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: O capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SOBRE OS AUTORES

Anieli Aparecida Cunico
Acadêmica no curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas – *campus* Poços de Caldas.
Email: anicunico@hotmail.com

Marialva Mota Ribeiro
Graduada em Engenharia Civil (1992), pela Faculdade de Engenharia Civil de Itajubá - FECI, e em Matemática (1997), pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras FAFI, especialista em Qualidade e Produtividade (1994) e mestre em Ciências em Engenharia de Produção (2000) pela Escola Federal de Engenharia de Itajubá - EFEI. Docente na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC MINAS - *campus* Poços de Caldas – MG.
Email: marialva@pucpcaldas.br

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1-Como você se capacita para empreender?

2-Você acredita que o conhecimento é um diferencial na empresa que você gerencia? Por quê?

3-Como você implanta e desenvolve conhecimento na empresa em que trabalha?

4-Para você, o conhecimento possibilita uma visão mais abrangente das ameaças e oportunidades do mercado?

5-Os empregados do estabelecimento que você gerencia possuem ensino superior ou desenvolveram a prática do conhecimento somente por meio da experiência?

6-O(a) gestor(a) desta empresa usufrui do conhecimento de cada um de seus empregados, possibilitando-os opinar sobre o negócio?

7- O(a) gestor(a) desta empresa utiliza de informações públicas disponíveis na internet para compreenderem melhor o negócio em que estão inseridos?

8- O(a) gestor(a) desta empresa participa de cursos de empreendedorismo para atualizar seus conhecimentos sobre gestão?

9-Quais quesitos você acredita que o conhecimento é capaz de melhorar na empresa em que você trabalha?

10-Você acredita que o seu conhecimento sobre empreendedorismo é capaz de manter sua empresa no mercado ou você precisa se atualizar e buscar novas formas de conhecimento sobre gestão?

11- Na sua opinião, uma empresa que utiliza do conhecimento para se ampliar e se manter competitiva é diferente das demais empresas que não buscam se informar e buscar mais informações sobre sua área?

12- Há relação entre o tempo em que a empresa atua no segmento de vestuário com o conhecimento desenvolvido por ela?

13-Quais critérios você utiliza para captar e reter um empregado potencialmente capacitado?

14-Você disponibiliza ou apoia cursos de capacitação para seus empregados?

15-Como você gerencia o conhecimento que os empregados da empresa disponibilizam de forma implícita e explicita?

16- Você acredita que o conhecimento aprimora a experiência dos empregados da empresa que você gerencia?

17-Você acredita que a empresa que você gerencia tem potencial para se desenvolver em um pequeno município? Por quê?

18-Quais são os critérios utilizados no processo de recrutamento e seleção de seus empregados?

19 – Qual é o perfil dos clientes da empresa que você gerencia?