

A importância da gestão do capital social para o desenvolvimento da capacidade de inovar em empresas brasileiras

Ingrid Paola Stoeckicht <ingrid@inei.org.br>
Carlos Alberto Pereira Soares <carlos.uff@globo.com>

Resumo: Nas últimas duas décadas, verificou-se uma tendência mundial de empresas reconhecidamente inovadoras adotarem um modelo de gestão da inovação baseado em estratégias de colaboração e co-criação de valor com os diversos atores de seu ecossistema de negócios e de sua rede de valor. A interação entre estes agentes visa captar a experiência dos clientes e outros stakeholders, com o objetivo estratégico de criar valor conjuntamente com eles e oferecer novas soluções completas e integradas que possam melhor atender suas necessidades. Pesquisas sobre a capacidade de inovar de empresas brasileiras indicaram que aquelas que adotaram estratégias de inovação envolvendo ativamente os recursos de seu capital social, se destacaram no mercado competitivo e deram sustentabilidade aos seus negócios ao longo das últimas décadas. Verificou-se, também, que a baixa integração entre os atores da cadeia produtiva em empresas brasileiras, seus consumidores e a comunidade como um todo, pode contribuir como um fator restritivo para sua capacidade de inovar. Dentro deste cenário, o capital social se torna um ativo intangível estratégico para alavancar a capacidade de inovação das organizações do século XXI, demandando destas uma nova competência: a capacidade de gerir seu capital social para gerar inovações.

Palavras-chave: Capital Social, Ativos Intangíveis, Gestão da Inovação, Estratégia Organizacional, Capacidade de Inovar.

1. Introdução

Os modelos de gestão de processos de inovação evoluíram significativamente desde a década de 50, de modelos unilaterais e lineares para modelos altamente interativos e colaborativos, contemplando a rede de valor¹ das empresas em sua concepção ampliada², e envolvendo, sempre mais, clientes, usuários, parceiros estratégicos, fornecedores, distribuidores e, até concorrentes, no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A evolução dos modelos de gestão da inovação foi acompanhada por uma reformulação das estratégias organizacionais ao longo das últimas duas décadas, e verificou-se uma tendência mundial, de empresas reconhecidamente inovadoras adotarem um modelo de gestão da inovação baseado em estratégias de colaboração e co-criação de valor.

¹ De acordo com Verna Allee em seu artigo “Understanding Value Networks” (2004), uma rede de valor é definida como uma cadeia de relacionamentos que geram valor econômico ou outros benefícios por meio de trocas dinâmicas entre dois ou mais integrantes, sejam estes indivíduos, grupos ou organizações. Qualquer organização ou grupo de organizações, de caráter público ou privado, engajados em intercâmbios de ordem tangível e/ou intangível, podem ser considerados com parte integrante de uma rede de valor. Disponível em <http://www.vernaltee.com/library>. Acesso em 27/07/04.

² Utilizamos o conceito de empresa ampliada conforme descrito por Ronald Jonash e Tom Sommerlatte no livro “O Valor da Inovação”. A empresa ampliada contempla todos os colaboradores da cadeia de valor da empresa em seus processos de gestão. Sua versão “extended enterprise” é um termo patenteado pela Chrysler.

Diversos autores afirmam que empresas que interagem com os atores de seu ecossistema de negócios e rede de valor, seus consumidores, agências do governo, instituições de ensino e pesquisa, de forma a capturar a experiência de clientes, usuários e outros *stakeholders* com o objetivo estratégico de criar valor conjuntamente com eles, provêem soluções integradas que melhor atendem suas necessidades (Jonash & Sommerlatte, 2001; Tidd, Pavitt & Bessant, 2005; Prahalad, 2004; Chesbrough *et al.*, 2006).

No que tange as empresas brasileiras, verificou-se que aquelas que adotaram estratégias de inovação envolvendo ativamente os recursos de seu capital social³, se destacaram no mercado competitivo e deram sustentabilidade aos seus negócios ao longo da última década (Zevallos, 2008). Constatou-se, também, que a baixa integração entre os atores da cadeia produtiva de uma empresa, seus consumidores e a comunidade como um todo, pode contribuir como fator restritivo para sua capacidade de inovar (Stoekicht & Soares, 2009; McElroy, 2001).

Dentro deste cenário, o capital social passa a ser visto como um ativo intangível estratégico para alavancar a capacidade de inovação das organizações no século XXI, demandando destas uma nova competência: gerir o capital social para gerar inovações.

Para fins deste trabalho, inovação é definida como um processo estratégico relacionado ao desenvolvimento e renovação dos produtos, processos e serviços que a organização oferece ao mercado, e as maneiras como o faz de forma a obter vantagem competitiva. O resultado de um processo de inovação deverá se traduzir em, pelo menos, um de seis tipos de iniciativas: um novo produto ou serviço, um novo processo organizacional, um novo modelo de gestão organizacional, uma nova abordagem de marketing, um novo modelo de comercialização e um novo modelo de negócios, ou ainda, a melhoria destes, devendo, além disso, agregar um valor significativo tangível e/ou intangível, quer para um indivíduo, um grupo, uma organização, um mercado ou para a sociedade como um todo. O valor intangível de uma inovação se traduz na obtenção de novos conhecimentos sob a forma de tecnologias; o fortalecimento da marca da organização; o fortalecimento da rede de relacionamentos e de clientes, e o aumento da capacidade de captar talentos do mercado, a um menor custo.

Neste trabalho apresentamos um breve histórico da evolução dos modelos de gestão dos processos de inovação, e descrevemos as principais estratégias de inovação nas quais o capital social tornou-se um dos principais ativos intangíveis da organização para o fomento a inovação. Por fim, demonstramos como empresas brasileiras consideradas como as mais inovadoras vêm utilizando seu capital social para gerar inovações nas últimas décadas. Identificamos também alguns fatores que atuam como fatores restritivos à capacidade de integração destas empresas com os atores e agentes de seu ecossistema de negócios, afetando sua capacidade de gerir os recursos do Capital Social para impulsionar a inovação.

2. A evolução dos modelos e estratégias de gestão de inovação

Entre os anos 50 e 60, desenhou-se um primeiro modelo de gestão dos processos de inovação, linear em sua concepção, no qual a inovação era concebida como o resultado de um

³ Para fins deste trabalho, capital social é definido como um ativo intangível da organização e inclui a conjunção de várias formas de relacionamentos entre entidades organizacionais e redes humanas de trabalho. Refere-se, portanto, às redes de relacionamentos estruturais formais e informais desenvolvidas pelos indivíduos dentro e fora da organização, que se constituem baseados nos elementos de confiança e cooperação, facilitando o acesso à informação e ao conhecimento necessários para sustentar e alavancar a capacidade de inovação de uma organização.

processo passo a passo de geração de conhecimentos, que ia desde a pesquisa básica – uma forma de produzir conhecimentos científicos – até sua aplicação prática. (Barbieri, 2003). A inovação era induzida pela oferta de conhecimentos ou “technology-push”, e passava linearmente pelos estágios da pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental, engenharia do produto e do processo e, finalmente, pela produção e lançamento comercial. Conforme Coutinho (2004), neste período o mercado era visto como um mero escoadouro para receber os frutos da P&D. Assim, presumia-se que *quanto mais P&D, mais inovação*.

No final da década de 1960 e início dos anos 70, os modelos de gestão da inovação passaram a dar maior ênfase em *como* o mercado influenciava o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Surge um novo modelo de gestão dos processos de inovação, também linear, porém reverso em sua concepção, que se apresentou sob a denominação de “market pull”. Neste, a inovação era induzida pelas necessidades de mercado ou problemas operacionais observados. *O mercado tornou-se a fonte das idéias que direcionava as atividades de P&D*.

No entanto, segundo Barbieri (2003), estes dois modelos não eram suficientes para explicar os processos de inovação no âmbito das empresas, sendo excessivamente lineares em sua concepção. Assim, de forma gradativa, começou-se a buscar modelos de gestão dos processos de inovação que integrariam as duas abordagens anteriores. Passou-se a ver a inovação como um processo que deveria *articular as necessidades da sociedade e do mercado com os avanços dos conhecimentos científicos e tecnológicos*.

Já nos anos 80, os modelos de gestão da inovação passaram a quebrar o paradigma da linearidade do processo e ver a inovação em termos da interação entre as oportunidades de mercado e a base de conhecimentos e capacidades da empresa. Este novo modelo passou a enfatizar interações mais complexas e dinâmicas entre as diferentes fases do processo de inovação; fases nas quais a área de P&D passou a se integrar mais com outras áreas na organização, como *marketing* e produção. Neste modelo, o processo de inovação poderia ser iniciado por qualquer pessoa ou área da organização, e passou a ser circular em sua dinâmica. Dentro desta perspectiva, tornou-se necessário capturar, de maneira sistematizada, as interações que ocorriam entre as várias áreas da empresa para que se pudesse criar uma forte capacidade inovadora interna à organização. Começa a se enfatizar a importância da participação das pessoas nos processos da inovação e a forma como estas podem contribuir com suas habilidades, competências e *expertise*, seus conhecimentos tácitos e explícitos, relacionando-os aos processos de inovação.

Assim, nos anos 90, os modelos de gestão da inovação se voltaram para os recursos existentes na empresa. Começa a ser ver a inovação como processos envolvendo a Gestão Estratégica do Capital Intelectual⁴ da organização; seus ativos intangíveis (Stewart, 2002). O aspecto central passou a ser a elaboração de estratégias que permitiriam a empresa explorar suas capacitações tecnológicas e recursos internos para desenvolver novos produtos, serviços e competências. Dentro desta nova perspectiva estratégica, a competitividade e o sucesso a

⁴ O Capital intelectual de uma organização refere-se aos capitais humano, estrutural, de relacionamento e ambiental conforme descrito por Sveiby (1997), Edvinsson e Malone (1998), Stewart (2002) e Cavalcanti *et all* (2001). É relacionado a todo ativo intangível de uma organização, tendo como principal mola mestra as pessoas; ativos intangíveis estes relacionados ao mercado, fornecedores, parceiros, processos internos, infra-estrutura tecnológica e educação, o que pode ser traduzido como sendo a cadeia de valor de uma organização (Rodriguez y Rodriguez, 2002).

longo prazo passam a ser sustentados pela capacidade da empresa de gerar conhecimento e transformá-lo em algo de valor para o mercado, evitar a evasão de conhecimento estratégico, criando barreiras contra eventuais seguidores e imitadores, e imitar, com rapidez, as inovações de competidores (Coutinho, 2004).

Neste novo contexto competitivo, grande ênfase é dada aos mecanismos da aprendizagem organizacional. Compreende-se que o potencial para inovar de uma empresa depende de sua capacidade de criar novos conhecimentos, disseminá-los pela organização e incorporá-los na forma de novos produtos, processos e serviços. Reconhece-se que empresas inovadoras desenvolvem novas tecnologias através de vários processos de aprendizado, e que o conhecimento explícito contribui apenas parcialmente para o processo de inovação. O conhecimento tácito ocupa um lugar central como fonte de criação de conhecimentos e de inovações. (Nonaka *et al.*, 2001), e passa a se considerar *o capital humano como fonte de inovação e renovação* (Stewart, 1997).

O objetivo principal do capital humano torna-se a inovação – a capacidade dos funcionários oferecerem novas soluções para os clientes sob forma de novos produtos, serviços e melhorias nos processos de negócios (Stoekicht & Rodriguez y Rodriguez, 2004). Assim, ações para gerir o conhecimento de forma a gerar inovações, reter conhecimento estratégico para a sustentabilidade dos negócios e desenvolver novas competências profissionais e organizacionais ganham vulto como estratégia de competitividade. Os elementos da interação, interlocução e integração de conhecimentos, competências e *expertise* dos colaboradores diretos e indiretos da organização ocupa um lugar central na gestão de processos inovadores. Para apoiar estes processos, sistemas de integração em rede e de ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) são sempre mais usados com o intuito de aumentar a velocidade e a eficiência da comunicação e os intercâmbios necessários em todo o processo de inovação.

A gestão por competências ganha espaço crescente como ferramenta para alocar as pessoas em projetos de acordo com suas competências, e estas são incentivadas a apoiar os processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços. As aptidões e capacidades individuais dos funcionários são alinhadas à desafios específicos, sendo os talentos alocados em uma base “projeto-a-projeto”. São formadas redes através das quais os participantes podem ser alocados para trabalhar em projetos que se adaptem às suas aptidões e experiências, e ênfase é dada ao uso de modelos de trabalho colaborativo como equipes multifuncionais, multidisciplinares, interculturais e grupos de foco. A participação dos colaboradores em comunidades de práticas, fóruns de aprendizagem, dentre outros modelos de rede é incentivada, e as redes sociais ganham destaque enquanto ferramentas para gerenciar a inovação (Thomas & Cross, 2009). As empresas passam a se preocupar em prover um ambiente e cultura organizacional propícios à disseminação e compartilhamento do conhecimento, à contribuição criativa de seus colaboradores diretos e indiretos e à inovação.

Cientes do fato de que existem recursos para a inovação para além das fronteiras organizacionais, no final da década de 90 as empresas “olham para fora” e suas estratégias de inovação passam a contemplar a busca sistematizada de recursos ao longo da toda a sua rede de valor, seu ecossistema de negócios, promovendo ações para fortalecer o diálogo e interação com fornecedores e usuários.

Jonash e Sommerlate (2001), em seu livro “O Valor da Inovação”, propõem um modelo estratégico de gestão da inovação, cujo objetivo principal é capturar e criar valor junto aos acionistas e *stakeholders*, sejam estes colaboradores diretos ou indiretos como

funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros estratégicos e, até mesmo, concorrentes, e fomentar o desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e negócios, utilizando-se de todos os recursos humanos, tecnológicos e financeiros existentes em sua rede de relacionamentos. Neste modelo, vários atores participam dos processos de desenvolvimento de inovações por meio de *feedback* ativo. O principal papel dos gestores está em identificar estes recursos e determinar se e como serão utilizados para fomentar a aprendizagem organizacional e a inovação, sustentada por uma clara estratégia de inovação, alinhada à visão estratégica da empresa (Jonash & Sommerlate, 2001).

Assim, empresas que passaram a adotar este modelo de gestão da inovação desenvolvem inovações conjuntamente com seus clientes, parceiros, fornecedores e complementadores, construindo redes de comunicação entre eles, criando produtos e serviços de alto valor agregado, forte fidelidade e patrimônio da marca. Contam com uma estrutura e infra-estrutura organizacional flexível, que permite reações rápidas para atender os desafios mercadológicos e econômicos. Buscam dar sustentabilidade à inovação desenvolvendo plataformas⁵ de Tecnologia, de Competências e de Talentos, com vistas a acelerar o crescimento, alavancar a aprendizagem organizacional, aperfeiçoar o desempenho organizacional e impulsionar o crescimento de determinado *portfolio* de inovações. Este modelo requer, portanto, a construção de uma organização altamente colaborativa, horizontalmente e verticalmente, conectada em rede para que as pessoas possam se comunicar rapidamente e ganhar agilidade para desenvolver soluções em tempo real. (Jonash & Sommerlate, 2001).

Prahalad (2004), em seu livro “O Futuro da Competição”, reforça o modelo apresentado por Jonash e Summerlate, trazendo a *abordagem da co-criação de valor* – na qual o consumidor e a empresa interagem para criar valor conjuntamente. O autor ressalta a importância de se criar interfaces e interações entre as empresas e os usuários de seus produtos e serviços de forma a captar a experiência dos clientes e outros *stakeholders*, com o objetivo estratégico de oferecer soluções completas e integradas que possam melhor atender suas necessidades e, desta forma, gerar experiências únicas de valor aos usuários.

Assim, por meio de um diálogo mais aberto com os clientes e *stakeholders*, as empresas voltam a sua atenção para a experiência que estes têm ao usar o serviço ou produto oferecido e às tarefas que os usuários precisam realizar - *Jobs To Be Done – JTBD*. O foco do desenvolvimento de novos produtos e serviços começa a se concentrar em diversas estratégias como o modelo das inovações de disrupção, amplamente difundido por Clayton Christensen (2003), a estratégia do Oceano Azul apresentada por Chan Kim (2005), no modelo *Jobs To Be Done – JTBD* (Johnson, 2010; Decarlo *et al*, 2009), a *estratégia* de inovação centrada no usuário e o modelo de *Design Thinking*⁶, difundidas mundialmente por

⁵ Plataformas são estruturas formais ou informais, alianças de pessoas / empresas organizadas em torno de áreas específicas de especialização. (Jonash & Sommerlate, 2001).

⁶ O *design thinking* é uma ferramenta que ajuda a empresa a pensar com a cabeça do consumidor. As aspirações do cliente são, então, decifradas e traduzidas em um objeto inovador, único. É como um design sob medida, não apenas pelo compromisso com a estética, mas, principalmente, pela funcionalidade. A essência desse processo de criação está em formular as perguntas certas. Para quem é esse produto? Quais são os concorrentes? Que hábitos e necessidades podemos identificar nas pessoas para diferenciar o portfólio? Todas essas questões podem ser resumidas em uma só sentença: de que produto as pessoas precisam? As respostas ajudarão os fabricantes a elaborarem uma estratégia eficaz de produção, distribuição e venda. O resultado deve seguir três requisitos. Precisa ser desejável, tecnicamente possível e mercadologicamente viável. (Texto retirado de <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI108968-16642-4,00-DESIGN+SOB+MEDIDA.html>. Acesso em 05/04/2010).

Thomas Kelley da IDEO (Kelley, 2001; Martin, 2009). Estas novas estratégias desenvolvidas para apoiar os processos de inovação chamam a atenção de empresas de todos os portes e setores, que encontram grandes fontes de idéias inovadoras com base na análise da experiência dos clientes e usuários com produtos e serviços e tarefas que necessitam realizar de forma mais simplificada, conveniente e a menor custo, identificando nichos de mercado que antes passavam despercebidos.

Com base nos mais recentes modelos de gestão de inovação conforme descritos acima, os gestores brasileiros de empresas internacionais e nacionais com a Procter & Gambler, IBM, Novartis, Lilly, Boeing, Du Pont, Apple EMBRAER, Natura, Brasken dentre outras⁷, passam a adotar um modelo de gestão da inovação altamente colaborativo, a inovação aberta ou “open innovation”, tornando-a parte de sua estratégia de inovação. Este modelo pressupõe que o conhecimento para promover inovações encontra-se em qualquer lugar da rede de valor da organização e no mundo globalizado. Portanto, qualquer empresa que quiser se tornar inovadora deverá abrir as portas de sua organização para idéias que venham de fora; de centros de pesquisa, universidades, outras empresas, mesmo que concorrentes.

O enfoque das empresas que adotam este modelo é mais voltado para o exterior, especialmente no que tange a atuação de seu P&D. Estas buscam se abastecer de novidades no mercado de idéias criado pela globalização dos recursos tecnológicos e científicos, usar tecnologia externa para alavancar o próprio processo interno de pesquisa e desenvolvimento, e identificar oportunidades em outras empresas para que usem sua própria tecnologia no desenvolvimento de seus negócios. Portanto, as áreas de P&D interno destas empresas mudam de foco: tornam-se laboratórios de inovação aberta, que identificam e buscam tecnologias promissoras para aplicação interna e elaboram uma arquitetura capaz de integrar facilmente essas tecnologias em seus sistemas. As equipes do P&D tornam-se integradoras de tecnologias que possam surgir de fornecedores, distribuidores, clientes e outros atores de sua rede de valor.

Empresas que adotam este modelo valorizam as contribuições intelectuais das pessoas de dentro e fora da organização, buscam lançar produtos que sejam rentáveis, licenciam patentes para terceiros, franqueiam a troca de conhecimentos e incorporam tecnologias de outros, dividindo riscos e benefícios. Há, portanto, uma clara preocupação com o conceito de promover a gestão da inovação por meio de processos sustentáveis à longo prazo e, não somente, em lançar produtos originais.

Conclui-se, portanto, que nas últimas décadas o conceito de inovação evoluiu do desenvolvimento de uma solução tecnológica gerada por inventores ou pesquisadores que trabalhavam isoladamente em centros de pesquisa, para um processo que resulta da interação e intercâmbio de conhecimentos entre um grande número de atores envolvidos, direta ou indiretamente, nos processos produtivos. As inovações desenvolvidas não são unicamente o resultado da integração e uso de recursos tangíveis internos da organização, porém da combinação de recursos tangíveis e intangíveis existentes no ecossistema de negócios da empresa ampliada, como o capital humano e, principalmente, o capital social⁸.

⁷ “Inovação Aberta - O Planeta é o seu laboratório” in *Época Negócios*. Julho, 2007. p. 78-80. e “Aqui nasceu o plástico verde” in *Época Negócios*. Agosto, 2007. p. 95.

⁸ Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent? De Rejean Landry, Nabil Amara & Moktar Lamari. Universidade Quebec – Canadá, 2000.

3. Gestão estratégica do capital intelectual para o desenvolvimento da capacidade de inovar (CI)⁹

O sucesso das organizações do século XXI está cada vez mais baseado na agregação inteligência aos seus processos, produtos e serviços, confirmando que saber gerenciar o capital intelectual se tornou um pré-requisito ao sucesso e sustentabilidade em qualquer área de negócios.

Segundo diversos autores (Tidd *et al.*, 2005; Higgins, 1995; Stewart, 1997 e 2002; Drucker, 1993; Almeida, 2008; Stoeckicht & Soares, 2009), a vantagem competitiva sustentável ocorre quando a empresa consegue utilizar o conhecimento e suas competências tecnológicas para que se traduzam em inovações em serviços, produtos, processos, modelos administrativos e gestão, estratégias e iniciativas de comercialização, de forma a alavancar o desempenho organizacional na consecução de seus objetivos estratégicos.

Estes autores enfatizam que o Capital intelectual é ponto de partida para a capacidade de inovação, e que são os ativos intangíveis de uma organização que valorizam e fornecem credibilidade, e determinam sua capacidade de inovação e aprendizagem organizacional, sendo, portanto, necessário que as empresas façam uma gestão estratégica de seu acervo intelectual. Dentro deste contexto, verifica-se que a gestão da inovação a partir da gestão Estratégica do Capital Intelectual na empresa ampliada, se constitui em uma ferramenta de grande importância para a capacidade de inovar.

Em seu livro, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring knowledge-based Assets*, Sveiby (1997) e seu grupo propuseram uma taxonomia do capital intelectual na qual os ativos do conhecimento se concentravam em três elementos: nas competências das pessoas da empresa, em sua estrutura interna (patentes, modelos e sistemas internos) e em sua estrutura externa (marcas, reputação, relacionamento com clientes e fornecedores).

Edvinsson e Malone (1998), de forma similar, dividem o capital intelectual da empresa em três componentes: capital estrutural, capital de clientes e capital humano. Eles subdividem o capital estrutural em capital organizacional, e este em capital de inovação e de processos. O primeiro abrange o investimento que a empresa faz em sistemas, instrumentos e filosofia organizacional que agilizam o fluxo do conhecimento pela organização, as áreas externas e os canais de suprimento e distribuição. Trata-se da competência sistematizada, organizada e codificada da organização, assim como os sistemas que alavancam esta competência. O capital de inovação refere-se à capacidade de renovação e os resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos intangíveis utilizados para criar novos produtos e serviços e colocá-los no mercado. Já o capital de processos contempla processos, técnicas e programas utilizados pelos funcionários da organização com o objetivo de aumentar a eficiência da produção ou prestação de serviços. É o conhecimento prático empregado na criação contínua de valor.

⁹As pesquisas sobre a Capacidade de Inovar buscam descobrir quais são os fatores que predispõem uma empresa a inovar, sendo que a unidade de análise é a organização. Tratam, portanto, da identificação dos fatores determinantes da capacidade de inovar das organizações (Moreira e Queiroz, 2007. p. 17).

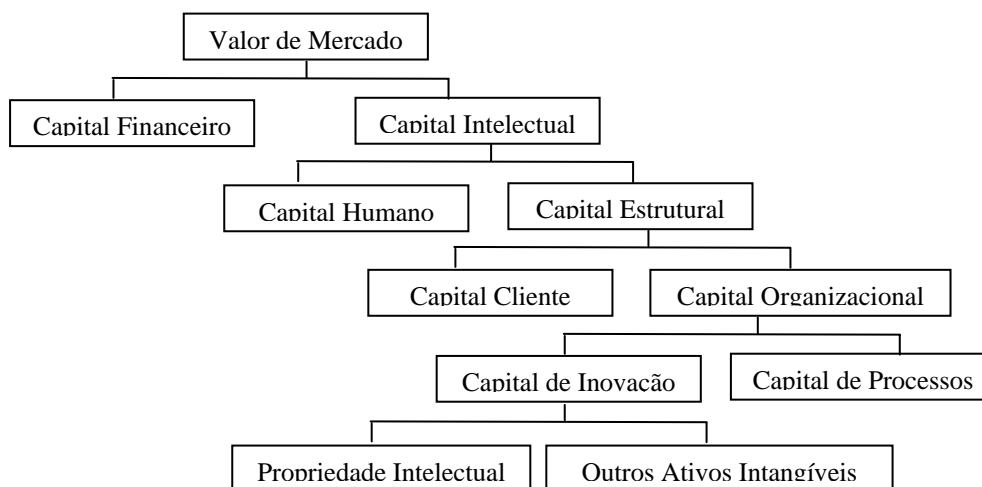


Figura 1 - Modelo de Capital Intelectual para Skandia SFC de Leif Edvinsson (McElroy, 2001)

Stewart (2002, p. 38), por sua vez, define o Capital Intelectual como “(...) ativos do conhecimento que contemplam talentos, habilidades, *know-how*, *know-what* e relacionamentos, assim como as máquinas e redes que os incorporam – utilizados para criar riqueza.” Assim, os ativos intelectuais podem ser encontrados tanto em locais rotineiros, quanto em locais inusitados nas pessoas, na estrutura e infra-estrutura organizacional e nos relacionamentos que a empresa mantém com clientes e colaboradores, devendo, conseqüentemente, serem cultivados e alinhados por uma estratégia organizacional. Rodriguez y Rodriguez (2002) afirma que a taxonomia utilizada por grande parte dos teóricos e pesquisadores na área de Gestão do Capital Intelectual para representar estes elementos tem sido: Capital Humano, Capital Estrutural (ou organizacional) e Capital de Clientes (ou de Relacionamento). Cavalcanti *et al.* (2001) adicionam um quarto elemento a ser contemplado na análise dos ativos intangíveis: o Capital Ambiental, que incorpora as outras três dimensões. Para estes autores, estes quatro capitais, a saber, o Capital Humano, Estrutural, de Relacionamento e Ambiental são importantes fontes para a criação de valor e inovação na organização, especialmente em ambientes em constante mudança.

4. Capital social – um novo ativo intangível

Conforme a Teoria do Capital Social descritas por Putnam (2001) e Coleman (1990), o Capital Social refere-se ao valor que os relacionamentos individuais intra e inter organizacionais agregam à organização por meio da transferência e criação de conhecimentos. A literatura sobre Capital Social define este capital como redes de relacionamentos baseadas na confiança, cooperação e inovação que são desenvolvidas pelos indivíduos dentro e fora da organização, facilitando o acesso à informação e conhecimentos acerca de mudanças mercadológicas, tecnológicas, regulamentações e oportunidades necessários à criação de novas competências para sustentar a capacidade de inovação de uma organização (OECD, 2001).

Tais redes podem adotar um caráter formal (determinadas pelos laços hierárquicos, próprios do organograma formal), mas, sobretudo, são de natureza informal, envolvendo laços horizontais (entre pares) e diagonais (entre colaboradores de distintas áreas e *stakeholders*). Trata, portanto, das formas das interconexões entre as várias formas do Capital Humano, criando um ativo intangível valioso das organizações: a redes humanas de trabalho.

Diversos estudos¹⁰ demonstram que inovações bem sucedidas são caracterizadas pelo rápido intercâmbio de idéias e tecnologias para além das fronteiras organizacionais. Sem o Capital Social, o compartilhamento de conhecimentos, a produtividade e a capacidade de inovação podem ser dramaticamente reduzidas, uma vez que é o capital social que estimula comportamentos e regras organizacionais para promover cooperação, e reduzir o nível de retrabalho e os custos operacionais. Estas características do Capital Social apóiam a necessidade de inserir esta dimensão de recursos intangíveis no modelo tradicional do Capital Intelectual.

Dentro deste contexto, no qual a criação e intercâmbio de conhecimentos, competências e tecnologias tornam-se a principal ferramenta para alavancar o desenvolvimento de inovações, os modelos de gestão do Capital Intelectual e dos ativos intangíveis da organização, em sua dimensão ampliada, precisam ser repensados.

McElroy (2001) alega que o Capital Social é tão importante como o Capital Estrutural e Humano para alavancar a capacidade de inovação e o crescimento de organização e, portanto, merece um lugar diferenciado na taxonomia tradicional do Capital Intelectual. Diante da ausência de uma ênfase diferenciada aos recursos e processos geradores de inovação, McElroy (2001) propõe uma taxonomia revisada dos modelos de Capital Intelectual de Edvisson e Malone (1998) e Stewart (1997), de forma a incluir os conceitos de Capital Social e de Capital Social para a Inovação (*Social Innovation Capital*).

Conforme este autor, existem duas principais escolas de pensamento contempladas pela Teoria do Capital Social. A primeira trata de uma perspectiva de caráter “egocêntrico”, na qual o Capital Social é circunscrito ao valor dos relacionamentos interpessoais que um indivíduo tem com outro, com o objetivo de realizar tarefas organizacionais. A outra escola apresenta um modelo “sociocêntrico”, no qual o capital social pertence aos indivíduos, mas seu valor agregado encontra-se relacionado à posição que o indivíduo detém na estrutura organizacional. McElroy defende a existência de uma terceira forma de Capital Social, o Capital Social para a Inovação (*Social Innovation Capital - SIC*), que se refere à maneira pela qual um sistema social - a organização - se estrutura e se organiza para integrar, criar e difundir novos conhecimentos.

¹⁰ Innovation, Social Capital, and the New Economy - New Federal Policies to Support Collaborative Research. Jane E. Fountain and Robert D. Atkinson. PPI | Briefing | July 1, 1998. Fonte: http://www.ppionline.org/ppi_ci.cfm?knlgAreaID=140&subsecID=293&contentID=1371. Acesso em 05/06/2010

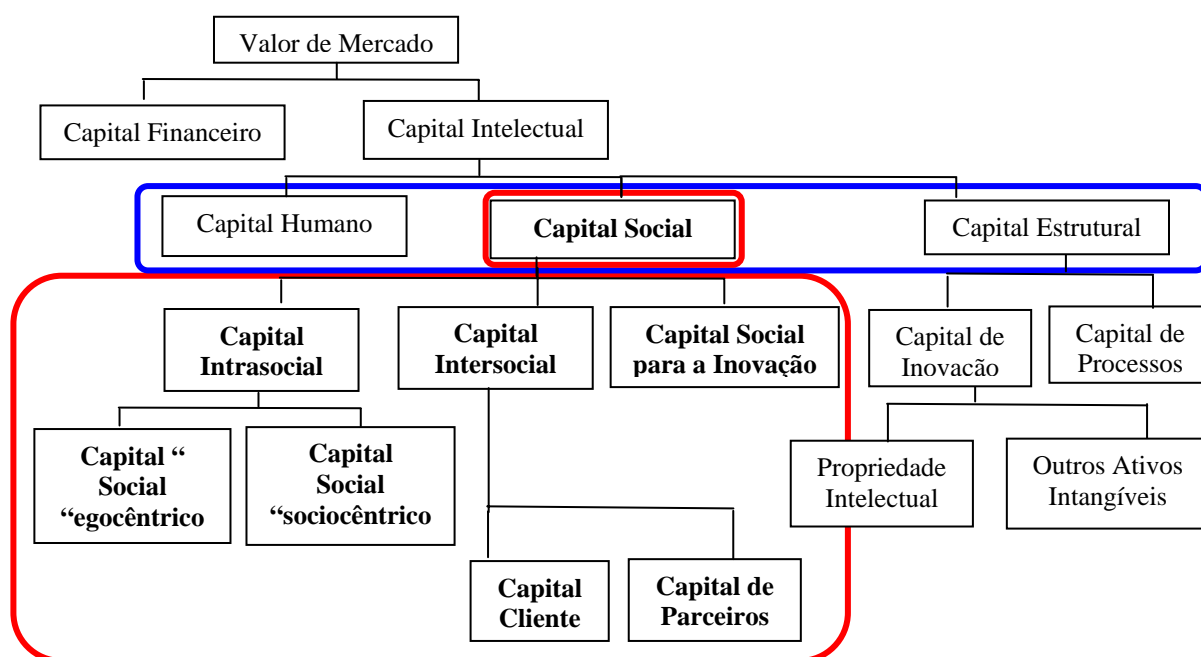


Figura 2: Modelo de Capital Intelectual proposto por McElroy (2001)

No modelo acima, McElroy ainda propõe que o Capital de Clientes ou de Relacionamentos, conforme descrito por Edvinsson (1998) e Stewart (1997), seja reposicionado como uma subcategoria do Capital Social. Dentro da taxonomia descrita por Edvinsson e Malone, pode-se alegar que o conceito de Capital Social seja um desdobramento do Capital de Clientes ou Relacionamentos. No entanto, estes relacionamentos se restringem às relações estabelecidas entre a empresa e seus clientes e fornecedores. Ainda de acordo com McElroy (2001), Edvinsson e Malone colocam o Capital de Inovação como um desdobramento do Capital Estrutural em seu modelo de Capital Intelectual. No entanto, este é definido fundamentalmente em termos de propriedade intelectual, a saber, registros de patentes e marcas e outros intangíveis, e não enquanto processos que necessitam ser gerenciados para o desenvolvimento de inovações. O modelo destes autores também contempla o Capital de Processos como subdivisão do Capital Estrutural, mas este se refere essencialmente aos processos organizacionais e de negócios, não havendo referência específica aos meta-processos inerentes à integração e criação de novos conhecimentos.

McElroy (2001) defende, portanto, a tese de que os gestores devem identificar este novo recurso organizacional para a inovação - o Capital Social para a Inovação (*Social Innovation Capital – SIC* -), e mensurá-lo de forma a avaliar a capacidade de inovar da organização e alavancar seu desempenho no desenvolvimento de inovações. Dentro desta perspectiva analítica, ele alega que o Capital Social para a Inovação é uma das fontes mais importantes para o fortalecimento do Capital Intelectual e se torna uma ferramenta administrativa crítica para melhorar a taxa e qualidade das inovações desenvolvidas pela empresa.

5. A importância da gestão do capital social para a capacidade de inovar da organização

Na Sociedade do Conhecimento a capacidade de produção de conhecimento e inovação se baseia sempre mais na colaboração, capacidade de aprendizagem dinâmica e da constituição de redes e acordos colaborativos. Verifica-se que o conhecimento individual e organizacional de funcionários e colaboradores diretos e indiretos da rede de valor da

organização, que possam agregar valor ao negócio da organização, desempenham um papel fundamental para os processos de inovação.

Stewart (2002) ressalta que apesar das organizações necessitarem sempre mais do conhecimento, *expertise* e criatividade de seus colaboradores como fonte de inovação e renovação na organização, estes bens intelectuais não são gerenciados adequadamente, sendo assim, seu pleno potencial, desperdiçado. Embora a maioria dos gestores reconheça que o Capital Social trata de um ativo intangível estratégico para alavancar a capacidade de inovação, poucas ações são implementadas no sentido de gerir este recurso para gerar inovações. (Thomas & Cross, 2009).

Para McElroy (2001), sob a perspectiva da gestão do Capital Intelectual, considerar a inovação como resultante de um processo social tem dois desdobramentos gerenciais importantes. O primeiro é a possibilidade de se avaliar a capacidade social que uma organização tem para inovar a partir da análise dos sistemas e práticas de integração de competências e criação de novos conhecimentos que adota para fomentar a inovação. Estes sistemas se sustentam no nível de confiança, reciprocidade e valores comportamentais de compartilhamento existentes nos participantes das redes de relacionamentos e alavancam a capacidade coletiva da organização de produzir novos conhecimentos. O segundo desdobramento trata da possibilidade de se gerenciar estes processos de socialização do conhecimento e desenvolver sistemas que possam fortalecer a cooperação, facilitar o intercâmbio e difusão dos conhecimentos acerca do mercado, novas tecnologias e oportunidades visando desenvolver novas competências para atender os mercados em rápida transformação.

Além de alavancar a capacidade de inovar da organização, Thomas & Cross (2009) demonstram em seu livro “Redes Sociais” como a análise e gestão das redes internas e externas pode criar grande valor para diversos processos organizacionais, promovendo crescimento de receitas, maior conectividade com os clientes e usuários, redução de custos, maior eficácia da força de vendas, maior integração nos processos de re-estruturações e pós-fusões, o alinhamento e execução estratégica, maior integração de competências inter e intra-departamental e organizacional e a gestão destas competências por projetos, a transferência de boas práticas, lições aprendidas e pontos de alertas, e a identificação de obstáculos e gargalos no fluxo de conhecimento necessário para dar maior agilidade aos processos decisórios e de solução de problemas.

No que tange a inovação, de acordo com os autores, um dos grandes benefícios de se mapear estas redes é a maior agilidade na identificação de oportunidades de mercado e o rápido mapeamento, mobilização e reconfiguração de recursos humanos, tecnológicos e financeiros existentes no ecossistema de negócios da organização para atender estas demandas. Assim sendo, mesmo que estas redes tenham se formado inicialmente de maneira informal e assistemática, estes autores alegam ser fundamental que os gestores passem a gerenciar e cultivá-las de maneira direcionada.

Conforme citado por Thomas & Cross (2009):

“Os líderes precisam adotar medidas para estimular a inovação ao longo de trajetórias específicas, a partir de iniciativas individuais ou baseadas em equipes, para atividades que reformulem as redes. Em vez de somente isolar equipes e demandar inovações, os líderes podem identificar inovações substanciais simplesmente integrando as competências e recursos que estão acessíveis por intermédio das redes internas e externas das suas organizações” (pág. 84).

Para estes autores, a análise das redes organizacionais pode promover a qualidade e a viabilidade de um novo produto, processo ou idéia de serviço gerado, estimulando a capacidade criativa e a alocação para os projetos-chave de colaboradores situados estrategicamente nas redes informacionais e de competências da organização. Dentro deste cenário, o capital social se torna um ativo intangível estratégico para alavancar a capacidade de inovação das organizações do século XXI, demandando destas uma nova competência: a capacidade de gerir seu capital social para gerar inovações.

6. A importância da gestão do capital social para o desenvolvimento da capacidade de inovar em empresas brasileiras

Pesquisas sobre a capacidade de inovar em empresas brasileiras demonstram que aquelas que adotaram estratégias de inovação envolvendo ativamente os recursos de seu capital social, se destacaram no mercado competitivo e deram sustentabilidade aos seus negócios nos últimos anos. Verificou-se que ao longo das últimas décadas o Capital Social tornou-se um ativo intangível estratégico para alavancar a capacidade de inovação nas organizações brasileiras, devendo este capital ser desenvolvido e gerenciado por estratégias de inovação claramente definidas.

Em seu livro “101 Inovações Brasileiras”, Zevallos (2008) descreve as inovações que tiveram grande impacto no Brasil desde os anos 70, e demonstra que 54% destas foram desenvolvidas envolvendo redes colaborativas e parceiros.

Em outro estudo realizado pelo Fórum de Inovação da FGV-EAESP em parceria com a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) e Great Place to Work (GPTW), publicado em 2009, sobre os fatores que contribuem para que uma organização ou instituição mantenha a inovação enquanto um processo contínuo, verificou-se que a totalidade das 25 empresas brasileiras classificadas como as mais inovadoras adotaram estratégias de inovação envolvendo ativamente os recursos existentes em seu Capital Social. Todas as empresas selecionadas mantiveram relacionamentos de cooperação intra e inter-organizacionais com diversos atores de sua rede de valor, como clientes, usuários, fornecedores, instituições de pesquisa, dentre outros, com o objetivo de desenvolver novos produtos e serviços, promover melhorias de processos e abrir novas oportunidades de mercado no âmbito nacional e internacional (FGV-EAESP, 2009).

Conforme mencionado, o Capital Social é definido como redes de relacionamentos baseadas na confiança, cooperação e inovação que são desenvolvidas pelos indivíduos dentro e fora da organização. Diversos estudos indicam que a confiança é um fator determinante para a inovação uma vez que promove formas de cooperação voluntária e reciprocidade, e sustenta o nível de interações e intercâmbios intra e inter-organizacional. Pesquisas sugerem que há uma correlação positiva entre o índice de confiança¹¹ existente entre pessoas que atuam em transações de natureza privada, social, econômica ou política e o desenvolvimento social, tecnológico e econômico em diferentes regiões e países (OECD, 2001; Clercq & Dakhli, 2003; Zanini, 2008).

Um baixo índice de confiança entre atores sociais e organizacionais pode se constituir como um fator restritivo para a capacidade de inovar de uma organização, pois promove baixa integração e intercâmbio entre os participantes de sua rede de valor, consumidores e a

¹¹ O índice de confiança auferido nestes estudos verifica até que ponto é possível confiar na maioria das pessoas e instituições em determinado país (OECD - *The Well Being of Nations*, 2001; De Clercq *et al.*, 2003; Zanini, 2008).

comunidade como um todo. (Stoekicht & Moreira, 2009; Zanini, 2008). Em um estudo realizado pelo OECD publicado em 2001¹², entre 31 países membros e não membros do OECD pesquisados, o Brasil configura como o país com o menor índice de confiança, enquanto que países como a Noruega, Suécia e Dinamarca se situaram entre os países com índice de confiança mais alto. Em outro estudo realizado pelo “The Economist” em 2009 sobre o *ranking* mundial de países inovadores, verifica-se que estes países se situam entre os 10 países mais inovadores, enquanto que o Brasil ocupa o 49º lugar.

Uma pesquisa sobre a importância dos relacionamentos cooperativos intra e inter-organizacionais realizada pela Fundação Dom Cabral junto a empresas brasileiras de médio porte, verificou que os quatro principais objetivos identificados entre os gestores para estabelecer estes relacionamentos eram alavancar novos mercados, melhorar a eficiência operacional em processos, desenvolver conjuntamente conhecimento, aplicações, produtos e/ou tecnologias, e aprender com o outro. Além disso, a formação de redes mostrou ser a segunda principal forma de aliança ou relacionamento cooperativo adotado pelas organizações estudadas, que consideraram a confiança como o principal fator que leva ao sucesso de uma aliança (Silva Jr. in Zanini, 2008).

Os estudos realizados indicam que as empresas brasileiras, quando comparadas com a maioria dos países em desenvolvimento, ainda apresentam um baixo índice de confiança e baixo nível de integração entre os atores e agentes de seu ecossistema de negócios, suas cadeias produtivas, consumidores, agências do governo, instituições de ensino e pesquisa e a comunidade como um todo, fatores estes que afetam sua capacidade para inovar.

Conforme Zanini (2008) existem outros fatores que afetam a capacidade das empresas brasileiras inovarem utilizando-se dos recursos de seu Capital Social. Um sistema de proteção patentária ainda moroso e pouco difundido; o estilo de gestão hierarquizado que prevalece na maioria das empresas brasileiras; a baixa autonomia concedida em níveis funcionais hierárquicos inferiores; a predominância da visão de curto prazo com foco em ganhos individuais imediatos; a ausência de sistemas de reconhecimento com base na meritocracia; dentre outros, são fatores que também contribuem para um baixo índice de confiança nas organizações brasileiras, afetando portanto sua predisposição para promover o intercâmbio, integração e, assim, alavancar o desenvolvimento de novos conhecimentos e recursos tecnológicos.

Assim, em ambientes competitivos no qual o trabalho é mais especializado e se caracteriza pela troca e aplicação intensiva de conhecimento, a adoção de ferramentas e modelos de gestão mais consensuais e cooperativos, baseados na confiança entre os membros da empresas e os *stakeholders*, torna-se uma competência competitiva crítica. Estes estudos demonstram claramente que os gestores brasileiros têm consciência sobre a importância do uso Capital Social, mais ainda não desenvolveram estratégias e ferramentas administrativas e de gestão adequadas para usá-lo em prol da inovação.

7. Conclusão

Ressaltamos, neste trabalho, que o Capital Social de uma organização é um ativo intangível crítico para a inovação nas organizações do século XXI. A qualidade dos relacionamentos intra e inter-organizacionais e a capacidade de construir o capital social para promover a cooperação necessária para sustentar os processos de inovação dentro da organização torna-se uma competência distinta nos novos cenários competitivos e, portanto,

¹² OECD - The Well Being of Nations, 2001.

deverá ser sustentada por uma estratégia organizacional claramente definida.

Empresas brasileiras que adotaram estratégias de inovação envolvendo ativamente os recursos de seu capital social, se destacaram no mercado competitivo e deram sustentabilidade aos seus negócios nas últimas décadas. É nosso parecer que os gestores brasileiros devem desenvolver sua capacidade de gerir este ativo e implementar estruturas, práticas e sistemas de gestão que fortaleçam uma cultura organizacional e contexto capacitante que sustentam práticas de cooperação e reciprocidade entre os atores de sua rede de valor, visando fortalecer a sua capacidade de inovar.

Referências Bibliográficas

- ALLEE, VERNA. *Understanding Value Networks*. Disponível em: <http://www.vernaallee.com/library>. Acesso em: 27/07/2004.
- ALMEIDA, P. *Inovação sem inteligência é apenas criatividade sem objetivo*. Artigo publicado no site da Agência Sebrae. <http://www.agenciasebrae.com.br/>. Acesso em
- BARBIERI, J. C. e ÁLVARES, A. C. (Organizadores). *Inovações nas Organizações Empresariais*. In: *Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. & PEREIRA, A. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.
- CHAN, K. & MAUBORGNE, R. *A Estratégia do Oceano Azul. Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.
- CHESBROUGH, H. , VANHAVERBEKE, W. & WEST. J. *Open Innovation – Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, 2006.
- CHRISTENSEN, C. *O Crescimento pela Inovação – Como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- COLEMAN, J. S. *The Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, 1990.
- COUTINHO, P. *Estratégia Tecnológica e Gestão da Inovação: Uma Estrutura Analítica Voltada Para os Administradores das Empresas*. Tese de Doutorado, UFRJ, 2004.
- DE CARLO, N.; SAMUEL, P. & SILVERSTEIN, D. *The Innovator's Toolkit*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc; 2009.
- DE CLERCQ, D. & DAKHLI, M. *Human Capital, Social Capital, and Innovation: a multi-country study*. Vlerick Louven Gent Working Paper Series, 2003/18.
- DRUKER, P. *Sociedade Pós-capitalista*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.
- _____. *Inovação e Espírito Empreendedor. Prática e princípios*. São Paulo: Thompson Pioneira, 2001. 6ª re-impressão da 1ª edição de 1996.
- EDVINSON, L e MALONE, M. *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FGV-EAESP. *A Arte de Fazer a Diferença*. Época Negócios, Edição: julho 2009.
- HAMEL, G. & BREEN, B. *O Futuro da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2008.
- HIGGINS, J. M. *Innovate or Evaporate - Test and Improve Your Organization I.Q.* Florida: The New Management Publishing Company, 1995.
- JOHNSON, M. *Seizing the White Space*. Boston: Harvard Business Press, 2010.
- JONASH, R. e SOMMERLATTE, T. *O Valor da Inovação. Como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.
- KELLEY, T. & LITTMAN, J. *The Art of Innovation – Lessons in Creativity from IDEO – America's Leading Design Firm*. New York: Doubleday Random House, 2001.
- MARTIN, R. *The Design of Business – Why Design Thinking is the next competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press, 2009.

- MCELROY, M., *Redefining Intellectual Capital*. Social Innovation Capital, 2001.
- MOREIRA, D. & QUEIROZ, A. *Inovação Organizacional e Tecnológica*. São Paulo: Editora Thompson, 2007.
- NONAKA, I.; ICHIJO, K. & KROGH, G. V. *Facilitando a Criação do Conhecimento. Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Contínua*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.
- OECD - *The Well-Being Of Nations. The Role of Human and Social Capital*. Centre for Educational Research and Innovation, 2001.
- OECD & EUROSTAT- *Oslo Manual: Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data*. Third Edition, 2005.
- PESQUISA INDUSTRIAL DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA 2003 - PINTEC 2003*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. 2005.
- PRAHALAD, C. K. *O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- PUTNAM, R. “Social Capital: Measurement and Consequences”, in J.F. Helliwell (ed.), *The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-being: International Symposium Report*, Human Resources Development, Canada and OECD, 2001.
- RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M.. *Gestão Empresarial: Organizações que Aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., Petrobrás, 2002.
- SILVA JR., A. *Redes Organizacionais como Ativos Intangíveis no Desenvolvimento da Gestão das Empresas, in Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*. Marco Túlio Zanini – org. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2008.
- STEWART, T. A. *Capital Intelectual. A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- _____. *A Riqueza do Conhecimento: O capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- STOECKICHT, I. P. Metodologia de avaliação de práticas e rotinas voltadas para os processos de inovação organizacional. KMBRASIL 2003, São Paulo: ANAIS.
- _____. *Gestão Estratégica Do Capital Humano - Avaliando O Potencial De Inovação De Uma Empresa: Estudo De Caso*. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total. Niterói, 2005.
- _____. & SOARES, C. A. *O Capital Intelectual, os Capitais do Conhecimento e a Inovação: a Importância da Gestão Estratégica do Capital Intelectual no Desenvolvimento da Capacidade de Inovação em Empresas Brasileiras*. Trabalho Científico apresentado no Congresso SIMPOI 2009. FGV – SP.
- _____. & RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. *Gestão Estratégica do Capital Intelectual voltada para a Inovação*. In: Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2004.
- SVEIBY, K. E. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring knowledge-based Assets*. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- THOMAS, R. & CROSS, B. *Redes Sociais – Como empresários e executivos de vanguarda as utilizam para obtenção de resultados*. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- TIDD, J., BESSANT, J. & PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. São Paulo: Editora Bookman, 2005.
- ZANINI, M. T. – org. *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2008.
- ZEVALLOS, G. *101 Inovações Brasileiras*. São Paulo: Editora IOB, 2008.