

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Organizações, Inovação e Processos Colaborativos

**O CAPITAL DE RELACIONAMENTO COMO FATOR COMPETITIVO E
DIFERENCIAL ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES**

023.345.999-56

Florianópolis

2021

1. INTRODUÇÃO

A competitividade organizacional é tema vital para a gestão empresarial. Dentro do contexto de competitividade procuram os gestores encontrar atributos que deem as organizações condições de ter vantagens nos mais diversos atributos do ambiente competitivo com vista a maximizar eficiência e eficácia na identificação e arranjo dos recursos organizacionais.

A era industrial foi responsável pelo desenvolvimento de estratégias de escala, de custo e ao final de diferenciação, com destaque na história recente para valorização da qualidade. A era do conhecimento, mais recente, tem sido responsável por identificar o Capital Intelectual como estratégico das organizações, valorizando os ativos intangíveis dentro do composto de recursos organizacionais.

A globalização e construção de pontes de acesso ao conhecimento aproximou esse insumo, de valor indiscutível, das pessoas e organizações. A partir de então, embora sem desvalorizar a importância do seu capital humano, passaram as organizações a buscar diferenciais competitivos não mais no estoque de conhecimento, mas especialmente nas conexões que esse capital humano é capaz de fazer com o meio ambiente interno e externo das organizações. Valoriza-se, a partir desse momento o Capital de Relacionamento como ativo estratégico das organizações com capacidade de gerar diferenciais competitivos como capacidade de colaboração, co-criação, velocidade de acesso, entre outros.

Em um momento em que dentro do ambiente competitivo todos os demais insumos, inclusive o capital humano, estão ficando cada vez mais acessíveis às organizações, encontrar uma forma de ser mais eficiente e eficaz pode ser vital as organizações. É nisso que reside a oportunidade de reconhecer e valorizar esse ativo que, embora intangível, pode ser decisivo na dinâmica competitiva de uma organização.

Conceitua-se Capital de Relacionamento como o conjunto de relações internas e externas da organização com colaboradores, clientes, fornecedores, competidores, comunidade empresarial e científica, universidades, associações, aliados estratégicos, canais comerciais, relações colaborativas, setor público e parceiros em geral através das quais a empresa se move no ambiente competitivo em busca de um melhor resultado.

Entender Capital de Relacionamento como um ativo estratégico parte da premissa que as gestões não são isoladas e ainda que sejam perfeitas na gestão dos seus demais ativos precisam

viver conectadas ao mundo exterior. A começar pelos clientes que além de consumir os produtos influenciam na vida organizacional, as demais relações são essenciais para o andamento das missões organizacionais.

É sobre esse ativo, Capital de Relacionamento, que pretendemos nos debruçar nessa pesquisa. Compreender a existência desse ativo, identificar o impacto que ele tem sobre o ambiente competitivo em que a empresa está inserida e principalmente fazer inferências sobre como incrementar e otimizar esses ativos dentro das organizações.

A pesquisa que se pretende realizar tem como objetivo conhecer como esse ativo vem sendo tratado, formal ou informalmente, dentro de organizações de diversos setores para que, através disso possamos inferir como difundir o tema e incrementar o desenvolvimento e a utilização do Capital de Relacionamento no sucesso da atividade empresarial.

Chegaremos ao fim do trabalho demonstrando, com objetividade, como o Capital de Relacionamento tem contribuído para alavancar a competitividade das empresas e também propondo como se incrementar este ativo nas organizações bem como maximizar o seu desempenho na busca do resultado empresarial.

2. JUSTIFICATIVA

O reconhecimento do Capital Intelectual e dos Ativos Intangíveis na matriz de competitividade não é novidade. Tratar o Capital de Relacionamento de forma autônoma e destacada das demais dimensões sim é algo bem mais atual. **Conceitualmente** reside aí o caráter relevante e oportuno de nossa pesquisa. Explorar o conceito, trazer casos concretos e inferir formas de maximizar vai, sem dúvida, evidenciar a importância do tema e colocá-lo ao lado de outros importantes vetores competitivos das organizações.

Do ponto de vista prático, de outro modo, a pesquisa será importante para uma multiplicidade de atores. Inicialmente para os **gestores das organizações, independente de porte, setor ou departamento** uma vez que o trabalho pretende ser plural. Conhecendo mais sobre o ativo e o seu alcance poderão os gestores dar ao tema prioridade equivalente a outros atributos, traçando a partir daí estratégias, táticas e ações que maximizem os resultados empresariais a partir do bom uso de seu Capital de Relacionamento.

Aos **gestores que influenciam na estratégia organizacional**, com destaque, o estudo será ainda mais oportuno, uma vez lhes dará subsídios para identificar o ativo como o principal, ou

um dos principais diferenciais competitivos de sua organização. Através disso, obviamente, direcionar esforços e recursos para ter vantagem diante de seus competidores.

Vemos aplicabilidade prática ainda na importante área de **avaliação de empresas: interna ou com vista a processos de consolidações, fusões e aquisições**. O valor de uma empresa está, boa parte das vezes, não só nos ativos patrimoniais e financeiros, mas sim nos ativos intangíveis e na sua capacidade de gerar resultados futuros. Reconhecer que o Capital de Relacionamento de uma organização contribui para o incremento do seu valor de mercado pode permitir que essas empresas e profissionais sejam mais precisos nas avaliações e decisões a partir disso.

Ainda há bastante relevância esse conceito no **empreendedorismo**. Planejar ou Gerenciar o Capital de Relacionamento de terceiros pode gerar oportunidade para uma série de profissionais e empreendedores que se especializarem no assunto. O conhecimento a ser desenvolvido no presente trabalho pode sensibilizar a abertura de novos negócios ligados a exploração de consultoria sobre o tema ou ainda negócios que viabilizem conexões reais em várias áreas das organizações tais como canais de fornecimento, de vendas, de representação ou ainda de organização setorial.

Não poderia deixar de apresentar a relação do tema do presente trabalho com a área da **inovação**. É reconhecido, por muitos especialistas, o fato de que é da colaboração e da conexão que nascem as grandes sinapses de inovação. Entender isso nos facilitará aproximar as empresas de processos e dinâmicas de inovação através da boa utilização de seu Capital de Relacionamento, interno, com clientes, com aliados estratégicos, entre outros.

Particularmente, entendo que a relevância do tema também é bastante robusta em nossa atuação profissional e institucional. Como empreendedor e gestor empresarial, reconhecer a importância do Capital de Relacionamento no processo de definição do composto estratégico das organizações a que estamos ligados, e saber manejar bem esse ativo, certamente pode nos trazer importante diferencial. Além disso será possível identificar e aproveitar oportunidades de negócios a luz do conceito, de seu alcance e inovatividade.

Como liderança setorial e institucional, ter acesso às informações que o estudo vai nos proporcionar, nos permitirá de maneira real construir e criar mecanismos para que essas instituições sejam verdadeiros catalizadores de Capital de Relacionamento das suas associadas. Dar luz a casos práticos vencedores, correlacionando com os aspectos teóricos aplicáveis, pode ser um instrumento único de inspiração a empresas, empreendedores e profissionais no apontamento do **Capital de Relacionamento** como ativo estratégico de suas organizações.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O primeiro parágrafo do seu livro *Estratégia Competitiva*, escrito por um dos mais respeitados autores de gestão da atualidade, Michael F PORTER abre com a seguinte frase: “A essência da formulação de uma estratégia é **relacionar** uma companhia ao seu meio ambiente”. Nesse momento o autor destaca a importância desse ativo, Capital de Relacionamento, no contexto da competitividade organizacional.

Segundo PORTER a definição da estratégia empresarial consiste em alocar os ativos organizacionais de forma dinâmica, considerando o entorno que ele chama de forças que dirigem a concorrência da indústria. O mesmo autor ainda, protagoniza a evolução de um modelo de matriz de análise organizacional no qual relaciona fatores internos e externos da organização. É sobre essa capacidade de estabelecer e desempenhar relações entre os ativos internos da empresa e os agentes externos que consideramos o **Capital de Relacionamento** como um ativo estratégico da organização.

Outro autor clássico da gestão, Phillip KOTLER, destaca conceitos importantes como Diferenciação e **Vantagem Competitiva**. Segundo o autor há duas formas de se obter essas vantagens competitivas: competências centrais, que são difíceis de copiar; e capacidades distintas, como sendo a **excelência em processos mais amplos ligados ao negócio** e não necessariamente aos produtos. Reconhecer que o Capital de Relacionamento gera diferencial competitivo está ligado justamente a essa abordagem de que há temas no ambiente competitivo que vão além de um produto ou serviço superior.

Reconhecer o **Capital Intelectual** como estratégico e, muitas vezes, como diferencial competitivo é algo já reconhecido por CHIAVENATTO. Para ele o capital intelectual de uma organização é um dos fatores que influencia o crescimento da empresa proporcionando a competitividade natural pelo sucesso profissional e pessoal do colaborador. Ainda nessa linha CRAWFORD (1994 p.37) salienta que “as empresas que estão melhores posicionadas com os recursos chaves da competitividade, capital humano, conhecimento e informação – são as que têm maior probabilidade de prosperar, obter grandes lucros e bom fluxo de caixa”.

A evolução do conceito de Capital Intelectual é discutida por uma série de autores. Para eles esse ativo, ainda que intangível, se subdivide em pelo menos três dimensões distintas: capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento. Para STEWART (1998), o Capital Intelectual é identificado nas pessoas, nas estruturas e nos clientes. O capital humano está na capacidade de os indivíduos compartilharem, transferirem e alavancarem o

conhecimento. O capital estrutural está presente nas estruturas das organizações, como laboratórios, sistemas de informações e canais de distribuição, capazes de transformar o saber de cada indivíduo em estrutura e ou na identidade da empresa. **O Capital Relacional significa o valor dos relacionamentos de uma organização com as pessoas.**

O mesmo autor enfatiza que o Capital Relacional se constitui um **importante ativo intangível** para empresas e organizações a medida em que refere às relações duradouras das empresas com seus parceiros estratégicos, os quais podem atuar diretamente na criação de valor. Segundo ele, o valor estratégico do Capital Relacional pode ser mensurado a partir do valor das alianças estratégicas construídas, das relações com os clientes, colaboradores e fornecedores, mas também das joint ventures, das parcerias de negócios e das relações colaborativas estabelecidas.

Sobre um ponto de vista ainda mais pragmático, alguns autores estudaram o impacto do Capital de Relacionamento no cotidiano das empresas. O estudo de CAPELLO (2002) mostra que o Capital Relacional desempenha um **papel importante nas atividades de inovação**. Segundo ele o processo de inovação está muito ligado a conexão entre empresas e pessoas com o ambiente externo e, portanto, é dessa troca de conhecimento entre esses atores que resulta a evolução de conceitos clássicos e a quebra de paradigmas setoriais e empresariais.

Além da inovação, outros processos importantes das empresas são estimulados e influenciados positivamente pelo Capital Relacional. Para Kianto, Andreeva e Pavlov (2013), esse ativo **desbloqueia o potencial de criação e riqueza de outros importantes ativos organizacionais tais como P&D, estrutura organizacional, capital humano, gestão de custos entre outros.**

Diante disso, a realização do presente trabalho pretende explorar o contexto teórico envolvendo os clássicos conceitos de estratégia competitiva, diferenciais e vantagens competitivas. Pretende também passar por abordagens da importância do Capital Intelectual nas organizações, mas especialmente pretende abordar o campo do Capital de Relacionamento. A partir disso se pretende mergulhar em exemplos práticos que suportem a importância desse importante ativo na matriz competitiva das organizações.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Presente trabalho será feito a partir de pesquisa exploratória-descritiva através de entrevistas pessoais e/ou questionários auto administrados. A partir dessa pesquisa se pretende encontrar praticas reais sobre o uso do ativo Capital de Relacionamento em empresas de uma pluralidade de setores e de uma pluralidade de portes.

Não haverá limitação territorial e geográfica dos pesquisados, podendo inclusive haver abordagens internacionais para efeito de análises comparativas do comportamento desse ativo intangível em relação aos fatores culturais da população.

O público alvo da pesquisa serão 20 gestores do mais alto nível das empresas de pequeno, médio e grande porte.

Pretendemos perguntar a esses gestores como se dá o uso do Capital de Relacionamento no contexto de suas organizações, quais os resultados alcançados e quais as práticas são feitas para potencializar esse ativo. Pretendemos outrossim levantar as carências que esses gestores identifiquem dentro de suas organizações com relação a esse ativo.

A sistematização do trabalho deve obedecer uma análise comparativa, levando-se em consideração a variação de porte de empresa (pequena, média e grande), de setor em que a empresa trabalha (indústria, comércio, serviços, etc), de território em que a empresa opera e especialmente de departamentos onde se dão os processos de utilização desse ativo. (produção, marketing, finanças, RH, etc).

Após isso, nosso objetivo é traçar paralelos entre os casos que permitam identificar padrões, conceitos e, especialmente, fazer inferências e sugestões de como esse ativo pode ser maximizado no contexto de organizações semelhantes as pesquisadas.

5. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Conforme justificado acima o produto dessa pesquisa pode ser aplicado em uma variedade grande de abordagens. Inicialmente pretendemos aplicar nos empreendimentos que estão sob nossa liderança como forma de intensificar os resultados das organizações através da otimização do Capital de Relacionamento nelas existente. Não obstante o uso interno disso, pretendemos intensificar isso nos stakeloders que tem relação com a organização fazendo com que todos eles também reconheçam as conexões e otimizem o uso dos mesmos.

Além das organizações em que estamos ligados hoje, o estudo do Capital de Relacionamento como ativo estratégico abre oportunidade para buscarmos utiliza-lo em novos

negócios, direcionando eles para o uso desse ativo como diferencial de empreendedorismo, inovação e avanços nos resultados.

A difusão do conceito também é algo que pretendemos fazer especialmente através do associativismo setorial e multisetorial: entidades de classe e parceiros estratégicos especialmente os ligados ao Sistema S, dentre eles SEBRAE. A multiplicação dos conceitos também pode ser objeto de palestras, oficinas, seminários, consultorias e programas de imersão.

6. CRONOGRAMA

- a. Levantamento da Bibliografia Base – set/21 até dez/21
- b. Leitura da Bibliografia Base – dez/21 até dez/22
- c. Entrevistas de Campo – jun/22 a dez/22
- d. Sistematização dos Resultados – nov/22 a fev/23
- e. Redação do Trabalho – fev/23 a mai/23

7. REFERÊNCIAS

CAPELLO, R. **Spatial and Sectoral Characteristics of Relational Capital in Innovaton Activity. European, Planning Studies**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 177-200, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T.; PAVLOV, Y. **The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. Knowledge Management Research & Practice**, [s.l.], p. 112-122, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. 12ª edição.** Tradução de Mônica Rosenberg, Cláudia Freire e Brasil Ramos Fernandes. São Paulo-SP: Pearson, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

STEWART, T. **O capital intelectual: a nova riqueza das organizações.** São Paulo: Campus, 1997-1998. p. 953.