

Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços

por Isabel Nicolau

A problemática do conhecimento na economia e nas organizações não é um assunto novo.

O que é novo é a importância que é reconhecida ao conhecimento como activo estratégico na construção e sustentação das vantagens competitivas das organizações. Por este facto, é um activo que precisa de ser gerido e essa gestão passa por definir qual o conhecimento interno que deve ser retido e qual o que deve ser externalizado através do recurso à prestação pontual de serviços ou, de uma forma mais sistemática, ao «outsourcing» estratégico. Estas soluções, embora frequentemente preconizadas, envolvem riscos e incertezas associados às características e ao funcionamento dos mercados de serviços às empresas. Estes permanecem pouco estudados e, por isso, mal avaliados os riscos e incertezas associados ao seu uso. O objectivo deste artigo é reflectir sobre a gestão do conhecimento nas organizações e sobre as condições de funcionamento dos mercados de serviços às empresas, em particular dos intensivos em conhecimento.

Palavras-chave: Conhecimento, Serviços às Empresas, Outsourcing, Estratégia

O conhecimento é hoje reconhecido como um activo fundamental na sobrevivência e afirmação das organizações. É, por isso, um tema actual em toda a literatura económica e, mais especificamente, em gestão e estratégia organizacional. À importância deste activo corresponde a necessidade da sua gestão interna com vista à criação e sustentabilidade das vantagens competitivas. Esta é, contudo, uma tarefa complexa que envolve não só o conhecimento dentro das fronteiras organizacionais mas também a sua relação com o conhecimento externo. É nesta perspectiva que se coloca hoje a questão de decidir qual o conhecimento que tem interesse acumular e gerir internamente como suporte das actividades nucleares e o que deve ser externalizado, recorrendo a empresas especializadas.

Isabel Nicolau

Professora do Departamento de Ciências de Gestão do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), Lisboa, Portugal. Doutora em Gestão de Empresas e Investigadora da Unidade de Investigação e Desenvolvimento Empresarial do ISCTE.
E-mail: isabel.nicolau@iscte.pt

Recebido em Outubro de 2002 e aceite em Novembro de 2002.

O recurso sistemático ao mercado como forma de gerir conhecimento implica, contudo, que esse mercado funcione em condições em que o risco e a incerteza sejam minimizados. Embora hoje apareça com frequência a referência às vantagens do chamado «outsourcing estratégico», raramente se fala das condições de funcionamento dos mercados de serviços às empresas. Estas permanecem pouco estudadas, ficando, assim, descurada a dimensão dos riscos na externalização dos conhecimentos.

Procura-se aqui reflectir brevemente sobre a importância do conhecimento na gestão empresarial e sobre as condições dos mercados de serviços às empresas, em particular os intensivos em conhecimento.

O conhecimento e as organizações

O enfoque de atenções no conhecimento, que na última década se acentuou fortemente, não significa que este tema seja novo. Desde sempre o conhecimento foi considerado importante no funcionamento e evolução da economia e das suas organizações. A literatura económica tem sido eco, ao

longo do tempo, dessa importância, registando vários tipos de abordagem a esta problemática que, embora diferindo na perspectiva de análise, se centram basicamente no papel do conhecimento no crescimento económico, na natureza do conhecimento, nos modos e condições de transmissão, acumulação e partilha, bem como no seu papel como factor produtivo.

Do ponto de vista macroeconómico, o conhecimento tem sido tratado basicamente no âmbito dos **modelos de crescimento**. Existem, contudo, outros níveis de análise, principalmente centrados no estudo das dinâmicas que regem o avanço do conhecimento, assim como a evolução tecnológica e o desenvolvimento organizacional.

O estudo das relações entre agentes locais veio realçar não só os benefícios das economias de aglomeração, como também o papel importante da partilha da informação e conhecimentos especializados na criação de saber-fazer local e de um ambiente («atmosfera industrial», no dizer de Marshall) propício ao desenvolvimento e inovação, com evidentes benefícios para o sucesso das empresas.

Uma parte da literatura nesta área centra-se nas condições de transmissão e circulação da informação e conhecimento entre agentes e organizações geograficamente próximas. Estão nesta linha os trabalhos dedicados aos **distritos industriais** que Marshall (1890) iniciou, tendo sido retomados nos anos 70 do século XX a propósito da dinâmica registada em certas zonas do Norte de Itália, animadas por PME de actividades tradicionais. O estudo das relações entre agentes locais veio realçar não só os benefícios das economias de aglomeração, como também o papel importante da partilha da informação e conhecimentos especializados na criação de saber-fazer local e de um ambiente («atmosfera industrial», no dizer de Marshall) propício ao desenvolvimento e inovação, com evidentes benefícios para o sucesso das empresas.

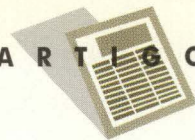
De forma semelhante, o conceito de **meios inovadores** desenvolvido pelo GREMI¹ em França salienta o papel do meio envolvente organizacional na promoção e incentivo à inovação nas empresas, considerando que «o passado

dos territórios, a sua organização, os seus comportamentos colectivos, os consensos que os estruturam são os principais componentes da inovação» (Aydalot (ed.), 1986, p. 11). A circulação, absorção e acumulação de conhecimento proporcionadas pelos meios locais são hoje objecto de uma vasta linha de estudo², que veio sendo integrada quer pela disciplina de Economia Industrial (Perrin, 1990; Gaffard, 1988; Ruffieux, 1988, por exemplo) quer pela literatura de Gestão Empresarial, através, por exemplo, dos *clusters* de indústrias que Porter (1990) e Porter e Stern (2001) referem e desenvolvem.

Numa perspectiva menos localizada, mas igualmente dando relevância ao contexto em que o conhecimento se transmite e às condições institucionais que permitem a sua eficiente absorção e acumulação, o conceito de **sistemas nacionais de inovação** (Lundval, 1992) assenta no problema da aprendizagem como forma de assegurar a competitividade no contexto internacional. Cruzando-se com esta perspectiva mais colectiva, a questão da aprendizagem no seio das organizações vem sendo, desde há muito, desenvolvida no âmbito da **teoria evolucionista** (Nelson e Winter, 1980).

Segundo esta teoria, à semelhança do que acontece com as espécies biológicas, a evolução das organizações decorre segundo três processos: o primeiro gera a variação no meio envolvente e nas organizações; o segundo determina a natureza da selecção das organizações pelo meio envolvente; e o terceiro promove a retenção das formas organizacionais mais adaptadas. Os mecanismos através dos quais as organizações procuram responder às variações do meio envolvente denominam-se **rotinas**³, cuja configuração se altera à medida que o processo de adaptação decorre com vista à sobrevivência.

É esta necessidade de permanência no mercado que impele as organizações a inovar, desenvolvendo processos de aprendizagem que conduzem à criação de boa performance. Como afirma Costello (1996), **«as rotinas são adquiridas pelas organizações da mesma maneira que as competências são adquiridas pelos indivíduos»**. Assim, a inovação processa-se através da alteração de rotinas que deriva, segundo Alchian (1950, pp. 219-220), basicamente, da **imitação** e da **experiência adquirida**



com as tentativas e erros. Com efeito, a observação dos comportamentos de sucesso permite que estes sejam imitados e se generalizem entre a população organizacional. Permite, além disso, o aparecimento de inovações inesperadas que, por sua vez, serão imitadas, continuando o círculo de imitação-inovação. Em contrapartida, a inovação por tentativas e erros traduz-se na selecção consciente das acções mais adaptadas. A contrapartida económica da hereditariedade genética, mutações e selecção natural é, então, a imitação, inovação e lucros positivos⁴.

A problemática do conhecimento tem estado sempre presente, mas é a partir dos anos 80 que estas questões ganham maior expressão no âmbito empresarial, arrastadas pelo interesse na qualidade, para o que muito contribuíram os trabalhos dos japoneses.

Outras questões também há muito referidas, noutra parte não menos significativa da literatura, são a pertença do conhecimento e a sua natureza. Os conhecimentos individual, organizacional e social, codificado (explícito e socialmente disponível) e tácito (proveniente da experiência adquirida) entrecruzam-se, emprestando a esta problemática uma complexidade acrescida. Com efeito, para além do conhecimento codificado, cujas vias de partilha e transferência podem ser relativamente bem definidas e identificadas na passagem do conhecimento individual ao organizacional e social, a transmissão do conhecimento tácito é mais difícil mas igualmente importante no progresso do saber. Deste modo, Arrow (1962, p. 157), seguindo a ideia de que as competências se desenvolvem com o uso, considera que na economia existem importantes implicações do *learning by doing* e procura mostrar que a produção **«pode ser expressa em função da experiência, medida de forma apropriada»**. Por outro lado, Penrose, situando-se ao nível da empresa, acrescenta também ao que denomina **conhecimento objectivo** acerca das coisas **«que é pelo menos conceptualmente independente de indivíduos particulares ou de grupos»**, a **experiência** que não pode ser separada das pessoas e que se manifesta através da mudança no conhecimento adquirido e da capacidade

de o utilizar. A existência deste conhecimento não-objectivo constitui um contributo decisivo para o crescimento e desenvolvimento da empresa, pois **«proporciona um estímulo interno à expansão e ao aproveitamento de novas possibilidades»** (Penrose, 1959, pp. 53-54).

Verifica-se assim que, de uma forma ou de outra, ao longo do tempo, a problemática do conhecimento tem estado sempre presente, mas é a partir dos anos 80 que estas questões ganham maior expressão no âmbito empresarial, arrastadas pelo interesse na qualidade, para o que muito contribuíram os trabalhos dos japoneses (Nonaka, 1988, 1991; Nonaka e Konno, 1998; Takeuchi, 2001; Nonaka, Toyayama e Konno, 2001; Naito, 2001, entre outros). A nova visão da empresa baseada nos recursos (Wernerfelt, 1984) que, pela mesma época, surgiu e se desenvolveu nos anos seguintes, veio também dar suporte ao interesse pelo tema do conhecimento na gestão empresarial.

Duas questões fundamentais emergem e ganham expressão: o conhecimento como activo estratégico e a necessidade de o gerir de forma explícita e organizada.

Dos modelos deterministas à estratégia baseada nos recursos

A análise estratégica em gestão empresarial fundamenta-se na relação entre a empresa e o meio envolvente e procura definir caminhos que assegurem o sucesso e a sobrevivência da empresa no contexto em que a sua actividade é desenvolvida. Desde meados do século passado, com a passagem do conceito militar de estratégia para o campo empresarial, que se vem assistindo à formação de um corpo teórico, rico em variedade de contribuições e perspectivas multidisciplinares, oscilando entre a ênfase dada, por um lado, às condições internas das empresas e, por outro, ao meio envolvente que as condiciona.

Um ponto de vista **determinista** considera que, de acordo com as características e sinais do meio envolvente, as organizações deverão ajustar o seu comportamento de modo a obter vantagens competitivas. Nesta perspectiva, é da análise do meio envolvente que decorre a definição das estratégias mais apropriadas e dos recursos estratégicos necessários à sua implantação.

Vários modelos de análise seguem esta linha de abordagem. São exemplos:

- **O modelo básico da economia industrial**, que estabelece, na prática, uma relação causal linear e unívoca entre estrutura/comportamento/performance. A estrutura do sector em que as empresas se inserem determina o seu comportamento e este determina a performance. Desta forma, os resultados obtidos dependem, em última instância, da estrutura do meio envolvente;

- **O modelo das cinco forças competitivas de Porter**. Derivado do modelo anterior, integra na análise estratégica a contribuição da Organização Industrial. Correspondendo embora a uma maior valorização do elemento **comportamento**, já que o objectivo passa a ser o estabelecimento de linhas de acção e reacção relativamente ao meio envolvente, o modelo permanece fortemente estruturalista. É no meio envolvente imediato (indústria) que se estabelecem as regras de concorrência de onde deriva o leque de escolhas estratégicas com potencialidades de sucesso. «**A estrutura da indústria tem uma forte influência na determinação das regras do jogo de concorrência, bem como das estratégias potencialmente disponíveis para as empresas. O objectivo de uma estratégia competitiva para um negócio é encontrar uma posição na indústria que defenda a empresa das forças competitivas ou as influencie a seu favor**» (Porter, 1985, pp. 3-4);

- **O modelo do ciclo de vida do produto**, que considera ser a fase do ciclo de vida que a actividade atravessa a variável fundamental na determinação da estratégia apropriada (Hofer, 1975). Em cada fase do ciclo de vida – desenvolvimento, crescimento, maturidade e declínio – existe um conjunto de variáveis-chave determinante do sucesso do negócio e em função das quais se deverá definir as estratégias mais adequadas.

A perspectiva determinista, mais virada para os produtos e mercados, foi largamente dominante até meados dos anos 80 do passado século. Popularizada principalmente através do modelo de Porter, tem como questão principal proceder a uma boa caracterização do meio envolvente, de modo a descobrir os caminhos mais apropriados para a sobrevivência e sucesso. É assim que Porter define cinco meios genéricos industriais⁵ – indústrias fragmentadas, indústrias emergentes, indústrias maduras, indústrias em declínio e indús-

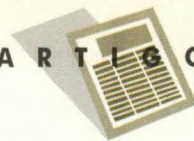
A perspectiva determinista, mais virada para os produtos e mercados, foi largamente dominante até meados dos anos 80 do passado século. Popularizada principalmente através do modelo de Porter, tem como questão principal proceder a uma boa caracterização do meio envolvente, de modo a descobrir os caminhos mais apropriados para a sobrevivência e sucesso.

trias globais –, procede à análise das suas características e esboça estratégias alternativas. Deste modo, as competências distintivas de cada empresa não são determinantes para as vantagens competitivas, senão na medida em que, sendo úteis na estratégia definida, podem tornar mais fácil percorrer caminhos que outros concorrentes também podem escolher.

As limitações desta perspectiva tornam-se evidentes com as alterações cada vez mais aceleradas do meio envolvente. As mudanças frequentes e profundas nas tecnologias, a maior velocidade de transmissão de informação e transportes que acompanham e promovem a globalização da concorrência, foram chamando a atenção para a necessidade da construção de competências distintivas a partir de recursos dificilmente imitáveis. A sustentabilidade da vantagem competitiva seria, deste modo, assegurada durante um período mais longo, permitindo explorar as vantagens dos pioneiros.

Assim, a segunda metade dos anos 80 marca uma viragem na forma de abordar a estratégia empresarial que se afirma na década seguinte e se prolonga neste início de século. Da ênfase no meio envolvente passa-se à ênfase nos recursos internos da empresa como base de partida para a definição da estratégia.

A teoria da empresa baseada nos recursos vê a empresa como um conjunto de recursos que são usados para criar uma posição de mercado privilegiada (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991). Estes recursos não se resumem aos activos físicos e financeiros mas incluem outros porventura de importância igual ou maior, que são os activos intangíveis – por exemplo, marcas, reputação, cultura, conhecimentos –, com os quais se podem construir competências organizacionais específicas (actividades distintivas que resultam da com-



binção de um conjunto de recursos). Importa, assim, definir estratégias que aproveitem e valorizem estas competências, o que significa que a questão principal está, agora, em avaliar as potencialidades internas e, a partir delas, tendo em conta as características do meio envolvente, construir caminhos próprios que podem ser inovadores.

Os recursos e competências existentes na empresa e a rapidez da sua renovação são, assim, a fonte principal da criação de valor e da sustentação das vantagens competitivas.

Esta perspectiva, assentando nos recursos e capacidades internas da empresa, chama a atenção para a necessidade de os mobilizar e gerir, como forma de responder de uma maneira criativa aos desafios cada vez mais complexos da crescente intensidade concorrencial. Com efeito, não é só necessário obter vantagens competitivas, é preciso torná-las sustentadas, o que implica um esforço constante de criação de barreiras à imitação (Reed e DeFillipi, 1990; Barney, 1991) ou de barreiras de posição (Wernerfelt, 1984). Só as estratégias que se baseiam nas especificidades internas de cada empresa permitem a criação dessas barreiras, uma vez que certos recursos e capacidades, sendo dificilmente imitáveis, não permitem igual desempenho no mesmo tipo de estratégia a toda e qualquer concorrente. Os recursos e competências existentes na empresa e a rapidez da sua renovação são, assim, a fonte principal da criação de valor e da sustentação das vantagens competitivas.

O interesse actual pelo conhecimento, considerando-o um activo estratégico na empresa, enquadra-se nesta nova perspectiva. De facto, a capacidade de inovar de forma a satisfazer as necessidades actuais, emergentes e futuras, que hoje constitui um desafio para as empresas, depende largamente do stock de conhecimento existente, da sua renovação e mobilização com vista à obtenção de novos produtos, processos e mercados. E isto conduz, inevitavelmente, ao problema da gestão deste activo de forma sistemática e organizada.

A gestão do conhecimento: moda, mito e necessidade

A gestão do conhecimento é um tema de grande actuali-

dade. Escreve-se, debate-se, procuram-se novos métodos e práticas de gestão e criam-se novas áreas funcionais por forma a maximizar a aquisição, acumulação e mobilização do conhecimento organizacional. A produção de material bibliográfico nos últimos dez anos tem sido intensa e dá conta de todas estas vertentes, apresentando também casos e estudos empíricos que suportam as várias considerações teóricas e recomendações. A ênfase acentuada na gestão do conhecimento com a proliferação de literatura, o volume e a variedade de metodologias e soluções, coloca a questão do nível a que este assunto deverá ser apreciado.

Do ponto de vista da actualidade e do interesse que desperta, a gestão do conhecimento é um **assunto da moda**. A literatura económica, como a de outras naturezas, também tem as suas modas. Delas, podem ficar contribuições importantes frequentemente construídas sobre bases já antes exploradas e mais ou menos esquecidas, mas certamente deixarão para trás redundâncias e pormenores. Ficarão, também, princípios e práticas que provarem ser úteis e eficientes.

Por vezes, os resultados virtuosos que se atribuem à gestão do conhecimento e a elevada responsabilidade que se lhe concede no sucesso da empresa aproximam-na de **um mito**, no sentido em que ao exercício de certas práticas neste domínio se faz corresponder um êxito garantido. Isto nem sempre acontece porque a gestão do conhecimento poderá ser uma condição necessária mas não é certamente uma condição suficiente para o sucesso empresarial. De facto, o conhecimento pode ser **«um engenho de renovação e crescimento, desde que consciente e globalmente gerido»**, mas há limites ao que a gestão pode fazer. No máximo, pode incentivar e facilitar a criação e a exploração do conhecimento de forma interligada (Kulkki e Kosonen, 2001, p. 244).

Descartando os exageros e uma certa «futilidade» que lhes está associada, a gestão do conhecimento é hoje uma necessidade efectivamente sentida nas empresas. Na verdade, o conhecimento é um activo estratégico que não está disponível para aquisição imediata. Necessita ser construído, retido e mobilizado enquanto recurso organizacional, e este processo só pode ser assegurado mediante uma gestão com objectivos claramente definidos, meios e responsabilidades

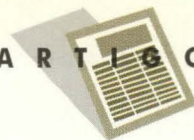
A gestão do conhecimento poderá ser uma condição necessária mas não é certamente uma condição suficiente para o sucesso empresarial.

atribuídas. Quando começam a aparecer referências a uma nova figura na gestão empresarial – o gestor do conhecimento –, percebe-se que a complexidade destes problemas aumentou e está a exigir novas soluções. Com efeito, a gestão do conhecimento não é um processo linear de compra, retenção e uso de saberes importantes para a actividade da empresa. Envolve um trabalho persistente e aturado a vários níveis:

- na identificação do conhecimento relevante, o que está necessariamente ligado à estratégia empresarial, que deverá assentar nas competências vitais da empresa para cuja sustentação e renovação esse conhecimento tem de contribuir;
- na transformação de conhecimento individual em conhecimento colectivo – a empresa é o lugar onde se cruzam saberes diversos, cuja propriedade é, em larga medida, individual. Enquanto individuais, estes saberes têm, naturalmente, importância para a empresa, mas a possibilidade de os mobilizar para a criação de competências organizacionais passa pela sua socialização. Como afirmam Davenport e Prusak (1998), nas empresas existe um mercado de conhecimento constituído por uma **procura** (pessoas que tentam resolver os seus problemas complexos e procuram, para além de dados, juízos, compreensão, opinião de quem sabe), por uma **oferta** (pessoas que têm o conhecimento) e regulado por um **sistema de preços** assente em factores não-monetários (reciprocidade, reputação, altruísmo) que só funciona na base da confiança. Fazer funcionar eficazmente este mercado implica identificar e actuar sobre as suas ineficiências e patologias. Enquanto as primeiras se devem principalmente à informação imperfeita, assimetria dos conhecimentos entre agentes e à dificuldade de localizar os conhecimentos existentes, as patologias assentam largamente em questões de cultura organizacional, que protegem o conhecimento individual, impedindo a sua partilha. É o caso da cultura de segredo, o orgulho, a defesa pessoal, o desejo de poder pelo saber, etc., de que enfer-

mam em graus diversos todas as organizações. Estimular a partilha incentivando boas práticas e promovendo o abandono das mais nocivas, implica, sobretudo, um esforço prolongado de mudança nas culturas e mentalidades;

- na transformação do conhecimento tácito em codificado, o que significa um esforço para tornar perceptível, de forma organizada, o conhecimento adquirido com a experiência, possibilitando não só a sua mais rápida socialização, como também a progressão e retenção do saber comum;
- na promoção da aquisição de conhecimento de origem externa, o que se liga a outra questão de primeira importância que é a existência de um sistema eficiente de informação. De facto, o conhecimento interno só pode progredir alimentando-se constantemente com informação e saberes provenientes do exterior, de fontes tão diversas como os clientes, fornecedores, organizações sectoriais, instituições de I&D, mercado de trabalho, meio envolvente local, parceiros de alianças, *joint-ventures* ou consórcios. Mas a existência de um sistema de informação só é proveitosa na medida em que a informação recolhida é seleccionada, analisada e aproveitada para alimentar o progresso do conhecimento interno. Gerir os sistemas de informação do ponto de vista tecnológico não é, assim, suficiente. O conhecimento centra-se, basicamente, no factor humano. Como afirma Walsham (2001), as tecnologias de informação oferecem fontes de dados mais vastas e baratas, bem como meios de comunicação facilitadores da partilha, mas não substituem as relações pessoais nem o conhecimento tácito que através delas se transmite;
- na integração dos novos conhecimentos no saber existente. Este assunto prende-se com o facto de o conhecimento ser um processo cumulativo. A capacidade de entender e assimilar o conhecimento disponível (tácito ou codificado) depende do nível anterior de conhecimentos adquiridos (Cohen e Levinthal, 1989), o que significa que, diante da mesma quantidade de informação e conhecimento, a possibilidade de aproveitamento não é igual para todos. Sendo, naturalmente um processo longo, a rapidez da acumulação de conhecimento também é relevante para a construção da competitividade empresarial.



A criação de condições facilitadoras e a destruição das condições inibidoras da acumulação são, também, tarefas da gestão;

- na política de retenção do conhecimento nas organizações, quer através do incentivo à partilha dos conhecimentos existentes, quer gerindo as saídas, de modo a evitar a perda de conhecimento importante. As perdas de memória associadas a situações de *downsizing* são frequentes e muito pouco benéficas para o funcionamento das organizações. Do mesmo modo, a saída de conhecimento estratégico ou a sua perda para a concorrência ou para parceiros leva à necessidade de uma atenção redobrada a este activo invisível, mas nuclear.

Mesmo sem procurar fazer uma enumeração exaustiva de áreas de intervenção na gestão do conhecimento, esta adivinha-se complexa. Não só se interliga com as outras áreas de gestão, como envolve todo o funcionamento da empresa, actuando sobre atitudes e mentalidades, numa insistência constante de criação de rotinas potenciadoras da acumulação e preservação do conhecimento organizacional necessário à construção de competências vitais.

É precisamente pela complexidade e dimensão desta tarefa, que se levanta a questão de identificar os saberes que são considerados mais importantes para a empresa. Deter e gerir internamente todo o tipo de conhecimento necessário à actividade empresarial implica gastos de recursos e esforços que se podem revelar excessivos para os resultados obtidos. A existência de uma economia cada vez mais especializada pode proporcionar, em certas áreas, alternativas mais eficientes do que a internalização de alguns saberes.

Gestão do conhecimento e mercado de serviços

• Procura de serviços e «outsourcing estratégico»

Decidir qual o conhecimento que deve ser gerido internamente e aquele que pode ser externalizado não é fácil. Por um lado, a posse interna possibilita o controlo e proporciona independência face ao exterior; por outro lado, deixar para empresas especializadas algumas actividades proporciona maior flexibilidade, evitando suportar certos custos fixos. Além disso, existe uma forte probabilidade de a qualidade e eficiência serem maiores e os preços serem inferiores aos custos internos de produção, já que empresas especializadas

são, em princípio, mais experientes, detêm os profissionais mais qualificados nas respectivas áreas e estão melhor colocadas nas redes de circulação de conhecimento relevante, podendo acumulá-lo e aproveitá-lo de forma mais rápida e eficaz.

A decisão depende de diversos factores, nomeadamente do preço de mercado, da importância estratégica, da frequência de uso, do tempo que demora internamente a atingir o nível apropriado e da disponibilidade no mercado. Com efeito, a não ser que seja vital para a empresa, não será muito compensador deter e gerir conhecimento que só pontualmente é usado, ou que a empresa não possui e demora tempo excessivo a adquirir e acumular até ser utilizável. Contudo, o recurso ao exterior depende da existência de conhecimento disponível, o que significa que em casos de escassez ou inexistência, a empresa procurará desenvolvê-lo internamente, mesmo que em teoria pudesse ser mais vantajoso recorrer ao mercado.

O recurso a empresas especializadas para a prestação de certos serviços para os quais não existe internamente o conhecimento suficiente é cada vez mais frequente, pois os serviços de conhecimento intensivo integram-se no processo de criação de valor, contribuindo com uma parte crescente na geração do valor acrescentado. Mas, para além de procuras pontuais ou esporádicas, uma solução hoje frequentemente preconizada é a de proceder ao chamado «outsourcing estratégico». Significa esta expressão que as empresas devem concentrar-se nas suas actividades nucleares – aquelas em que detêm ou procuram deter competências vitais – e deixar para outros as actividades periféricas. Deste modo, elas estarão mais livres para o esforço de construir, manter e desenvolver as suas especificidades, base das vantagens competitivas, face à concorrência.

As virtudes do «outsourcing estratégico» têm aparecido amplamente enunciadas e baseiam-se no princípio de que a especialização existente no sistema económico permite hoje que cada unidade produtiva faça apenas aquilo para que está mais habilitada. Este tipo de organização permitirá uma maior eficiência individual e, simultaneamente, de toda a economia (Quinn, 1999; Tayles e Drury, 2001, por exemplo). Como resultado, passar-se-ia progressivamente do funcionamento isolado das empresas ao funcionamento em rede.

As virtudes do «outsourcing estratégico» têm aparecido amplamente enunciadas e baseiam-se no princípio de que a especialização existente no sistema económico permite hoje que cada unidade produtiva faça apenas aquilo para que está mais habilitada.

Contudo, passar para o âmbito externo da organização um conjunto de actividades e conhecimentos levanta algumas questões.

A primeira diz respeito ao que deverá ser considerado estratégico para a empresa. Considerar-se-ão, certamente, como já antes foi dito, as suas actividades nucleares e, naturalmente, os saberes associados. Contudo, existem outras actividades que, não sendo propriamente nucleares, são fundamentais para manter a supremacia em pontos-chave da cadeia de valor, pelo que o controlo e gestão destes saberes deverão ser também mantidos no âmbito interno. Determinar o que é periférico, por vezes, não é fácil e pode ser uma questão muito pouco objectiva, até porque **«frequentemente, os verdadeiros pontos fortes são obscurecidos pela tendência de pensar em termos de divisão ou produtos e pela necessidade dos grupos funcionais se verem a si próprios como a fonte principal de sucesso da empresa»** (Quinn, Doorley e Paquette, 1990, p. 65). A determinação do que é nuclear não sendo fácil é, contudo, fundamental.

A segunda refere-se ao papel que o recurso ao mercado desempenha no desenvolvimento da organização. É suposto que a opção de produção externa contribua activamente para melhorar a performance actual ou criar condições para uma melhor prestação futura. Isto significa também que o conhecimento interno deverá desenvolver-se através de um processo de integração do conhecimento externo que acompanhe a prestação dos serviços. A ausência de aprendizagem coloca a organização numa situação de frágil dependência e de vulnerabilidade face aos prestadores.

A terceira refere-se às condições de funcionamento do mercado prestador de serviços. As vantagens provenientes do recurso ao mercado dependem, basicamente, da eficiência do seu funcionamento, ou seja, de três condições essenciais: da existência de um **número** significativo de presta-

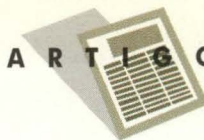
dores, da existência de **concorrência** entre eles e de uma razoável **transparência** no mercado. Caso contrário, deixar de dominar um conjunto de actividades, descartando-se dos conhecimentos, experiência e respectivas rotinas, pode acarretar problemas graves se o prestador falhar – pode não haver alternativas, ou haver e não serem suficientemente credíveis. Acresce ainda que, se não for possível comparar as relações preço-qualidade de cada prestador, não se pode avaliar eficazmente o serviço contratado. Nestes casos, o desejo de flexibilidade e de eficiência dará lugar à incerteza.

A dimensão, estrutura e funcionamento destes mercados são questões centrais na gestão do conhecimento.

• Os mercados de serviços às empresas

Os serviços às empresas são compostos por um conjunto vasto de actividades que, nas últimas décadas, vem ganhando progressiva relevância nas economias, por exigências crescentes do sistema económico. Este conjunto é composto, por um lado, por actividades que não são muito exigentes em conhecimentos complexos e que recorrem basicamente a mão-de-obra pouco qualificada, como são os casos da limpeza, restauração e segurança, e, por outro, por actividades de conhecimento intensivo que se destinam a resolver problemas complexos e são exigentes em qualificações e competências elevadas. Estas últimas são particularmente importantes nos processos de inovação nas empresas, porque não só são fontes produtoras de conhecimento especializado, como são fontes difusoras desse mesmo conhecimento através dos múltiplos contactos que a sua actuação proporciona.

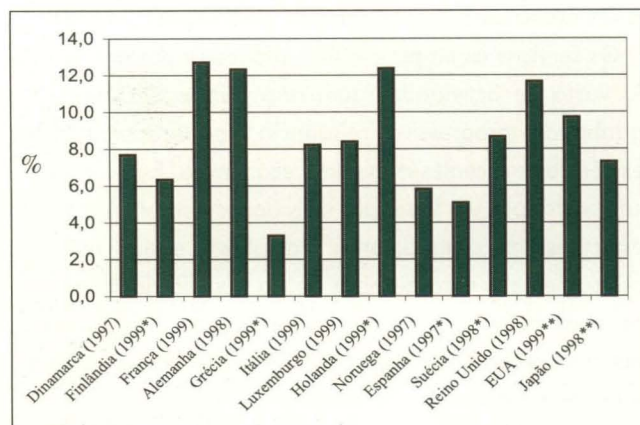
A caracterização destes mercados não é fácil, porque a sua diversidade é grande, a especificidade é elevada e os elementos estatísticos disponíveis são escassos. Os mercados de serviços permanecem ainda pouco estudados e as suas regras de funcionamento mal equacionadas, até porque os instrumentos analíticos aplicáveis aos sectores industriais nem sempre se adaptam bem ao sector dos serviços. Isto é particularmente importante quando se assiste a uma terciarização crescente e acelerada das economias. Com limitações óbvias pelos motivos apontados, é possível, ainda assim, tecer algumas considerações sobre este tipo de mercados.



Uma realidade que é estatisticamente visível é a importância que o conjunto dos serviços às empresas já adquiriu nas economias desenvolvidas e a dinâmica de desenvolvimento que se tem verificado.

Embora a importância relativa, bem como o seu comportamento, não sejam uniformes em todos os países, e a comparabilidade seja prejudicada por algumas diferenças no apuramento estatístico, verificam-se, para um conjunto significativo de países, contribuições para o VAB acima dos 5%, chegando a ultrapassar, em alguns casos, 12% (ver Gráfico I).

Gráfico I
Importância dos serviços às empresas no VAB (1)
(a preços correntes)



Fonte: OCDE, 2001, *Services: Statistics on Value Added and Employment*
Notas: (1) avaliado a preços-base; * dados provisórios; ** avaliado a preços do produtor

Esta expressão adquirida é ainda reforçada pelo facto de o sector em análise apresentar uma dinâmica de crescimento em geral superior à do conjunto da economia, sobretudo nas áreas que as necessidades dos sistemas económicos mais estimulam. Estas variam, naturalmente, de país para país, mas áreas emergentes como a informática e actividades conexas apresentam, de forma generalizada, elevadas taxas de crescimento relativo, muitas vezes mesmo em relação ao conjunto dos serviços às empresas (ver Quadro I).

Independentemente do maior ou menor rigor estatístico associado aos dados apresentados⁶, eles revelam a existência de um sector com dimensão não desprezível e de forte dinamismo.

Concentrando-nos em serviços que, por exigência de conhecimentos mais complexos, podem ser mais importantes e problemáticos na gestão do conhecimento organizacional, podemos seguir alguma informação da EUROSTAT relativamente a serviços como contabilidade, jurídicos, consultoria de gestão, arquitectura e engenharia, publicidade e marketing, recrutamento e admissão de pessoal, informática e actividades conexas.

Em todos os países estas actividades são caracterizadas por haver um elevado número de empresas em que coexistem muitas unidades de pequena dimensão com algumas de média e grande dimensão (ver Quadro II na pág. 64). Mesmo nos casos em que existem importantes empresas multinacionais, como nas contabilidades, auditorias e consultorias de gestão, mais vocacionadas para uma clientela de grandes empresas, as pequenas unidades são muito numerosas.

A qualificação dos recursos humanos é, em geral, elevada e o peso do auto-emprego é frequentemente significativo, chegando, em alguns casos, a situar-se acima dos 50% do volume total de emprego, como acontece nas actividades jurídicas em Espanha; na arquitectura e engenharia e na contabilidade, auditoria e consultoria fiscal em Itália e Espanha e na pesquisa de mercados e sondagens de opinião na Bélgica (ver Quadro III na pág. 65).

Este tipo de oferta revela, também, uma procura específica por parte do sistema produtivo, em que a variabilidade de sofisticação e complexidade dos serviços solicitados permite a existência de grande variedade de dimensão e especialização de empresas prestadoras. Em Portugal, um estudo recentemente realizado (Murteira, Nicolau, Mendes e Martins, 2001, p. 47) mostra que estas são também as características predominantes neste tipo de actividades, cujo desenvolvimento se situa na pós-adesão de Portugal à União Europeia, com o aparecimento dos fundos estruturais e a necessidade de justificação dos projectos apresentados.

Isto significa que, no que se refere à quantidade e variedade de oferta, os mercados parecem, em princípio, oferecer alternativas e, desse ponto de vista, proporcionar alguma escolha, desde que não se trate de serviços em que a elevada complexidade ou especificidade acabem por reduzir excessivamente o leque de prestadores possíveis.

Quadro I
Crescimento relativo dos serviços às empresas
Taxa anual média de crescimento do VAB (todas as actividades) = 100

	Dinamarca 1990-1997	Finlândia 1990-1999*	França 1990-1998	Alemanha 1991-1998	Grécia 1995-1999*	Itália 1992-1999	Luxemburgo 1995-1999	Holanda 1995-1999*	Noruega 1990-1997	Espanha 1995-1997	Suécia 1993-1998*	Reino Unido 1992-1998	EUA** 1990-1999	Japão** 1990-1998
Serviços às empresas	104,5	115,4	102,8	113,3	98,6	109,2	102,7	111,8	111,1	97,2	114,9	114,9	113,3	119,8
Aluguer	225,6	100,2	98,6	110,0	102,3		89,8	106,7	114,3	93,7	92,6	113,2		
Informática e actividades conexas	100,6	131,3	113,8	130,2	91,1	111,6	107,9	141,0	104,2	100,8	137,2	129,1		
I&D	77,0	108,8	95,7	116,2	105,1			98,3		96,2		96,4		
Outros serviços	104,1	112,4	102,7	111,5	98,2	108,6	104,2	108,7		97,0		113,8		
Jurídicos, contabilísticos, etc.	90,7	156,2	109,8					107,2				111,4		
Arquitectura, engenharia, outros serv. técnicos	106,7	96,7	86,7					106,4				106,4		
Publicidade	93,0	108,3	95,0					108,3				112,8		
Outros serviços n.e.	118,1	107,7	101,6					110,9				122,8		
Total Serviços	101,2	103,1	104,1	104,5	101,3	104,2	103,4	102,1	99,2	101,0	100,2	102,1	102,6	105,2
Total VAB	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: OCDE, 2001, *Services: Statistics on Value Added and Employment*

Notas: * Valores provisórios; ** VAB a preços do produtor, sendo para todos os outros países a preços básicos

Mas talvez mais importante que a variedade e estrutura da oferta sejam as características de funcionamento deste género de mercados. O objecto de transacção não é um produto físico cujas características e qualidade podem ser claramente avaliadas e relacionadas com o preço. O serviço é, por natureza, intangível e a sua produção depende da competência do prestador mas também da competência do cliente para o definir, acompanhar e avaliar, bem como aproveitar os resultados. Contudo, frequentemente, a externalização de uma actividade ocorre porque não existe, internamente, o conhecimento suficiente para a realizar e, por vezes, nem sequer para definir com algum rigor os contornos do serviço desejado, os objectivos e os resultados a atingir. Isto conduz a uma assimetria de poder contratual entre as partes, que beneficia, naturalmente, os prestadores. É frequente a afirmação por parte destes de que o seu serviço é, em muitos casos, completo, porque são eles que têm de equacionar as necessidades dos clientes, arranjar uma solução, desenvolvê-la e implementá-la. Muitos clientes apenas se apresentam com um certo tipo de problema difusamente definido e confiam na experiência e sabedoria

dos especialistas para analisar, propor e executar. É, assim, que a confiança se torna um elemento fundamental no funcionamento do mercado - na escolha do prestador, na imagem que este vai criando no mercado e, como resultado desta, na margem de manobra de que dispõe para fixação do preço.

Estudos realizados em diversos contextos confirmam esta característica do mercado de serviços de conhecimento intensivo, como, por exemplo, The Outsourcing Institute, (1998) no que se refere à economia americana, e De Bandt (1995) no que diz respeito à economia francesa. Em Portugal, a opinião recolhida junto de 45 empresas, sobre as razões por que são escolhidas pelos clientes e sobre os factores mais importantes na fixação dos seus preços, revela, igualmente, a forte componente de confiança nas relações entre contratantes. De facto, a grande maioria destas empresas considera ser escolhida por razões de confiança, directa ou indirectamente gerada, e, claramente associada a esta, pela imagem que foi criando no mercado. A imagem no mercado constitui, também, um factor importante na fixação do preço, depois da qualidade e competência (**ver Quadro IV na pág. 65**).

Quadro II
Estrutura empresarial de alguns serviços às empresas (1999)

Escalões de pessoal ao serviço	Empresas	Bélgica	Espanha	França	Itália	Áustria	Portugal	Finlândia	Suécia
k72 - Informática e Act. Conexas									
Total	Nº	6475	17702	31285	69515	6426	2280	3535	19045
1 a 4	%	83,7	83,8	79,6	86,7	88,8	83,7	84,7	90,5
5 a 19	%	11,2	11,5	13,8	11,2	8,6		10,2	6,5
20 a 99	%	4,2	3,8	5,3	1,8	2,0	0,5	4,0	2,5
100 a 499	%	1,3	0,9	1,3	0,4	0,5	0,5	1,2	0,5
500 ou mais	%	0,8	0,8	1,1	0,3	0,6	0,6	1,0	0,4
				0,2	0,04	0,03		0,1	0,1
k73 - Investigação e Desenvolvimento									
Total	Nº	284	3022	2215	8306	80	34	218	1884
1 a 4	%	54,9	90,8	79,4	95,4	58,8	73,5	83,9	89,5
5 a 19	%	34,2	6,0	12,6	3,4	30,0		11,0	6,6
20 a 99	%	6,3	2,1	5,8	0,9	7,5		4,1	2,7
100 a 499	%	4,6	0,9	1,8	0,2	2,5		0,9	1,1
500 ou mais	%	0,0	0,4	0,4	0,05	1,3		0,0	0,2
k741 menos 7413 - Serv. Jur., contab. e cons. de gestão									
Total	Nº	25079	122028	133453		9195	9788	10444	38747
1 a 4	%	88,84	91,3	89,3		59,1	82,2	93,3	94,2
5 a 19	%	9,8	8,0	8,7		37,6	16,5	5,7	4,7
20 a 99	%	1,2	0,6	1,8		3,2	1,1	0,9	1,0
100 a 499	%	0,16	0,0	0,2		0,2	0,1	0,1	0,1
500 ou mais	%			0,02					0,01
k7413 - Estudos mercado e sondagens de opinião									
Total	Nº	3571	3193	3257		115	220	121	545
1 a 4	%	94,7	86,2	84,0		71,3	78,2	69,4	83,5
5 a 19	%	4,3	9,8	11,5		16,5	16,8	20,7	10,5
20 a 99	%	0,9	3,0	3,7	0,0	10,4	2,7	7,4	4,8
100 a 499	%	0,1	0,8	0,7	0,0	1,7	0,0	2,5	1,3
500 ou mais	%	0,0		0,1					0,0
k742 - Arquitectura e cons. técnicas									
Total	Nº				179968				
1 a 4	%				98,2				
5 a 19	%				1,6				
20 a 99	%				0,2				
100 a 499	%				0,02				
500 ou mais	%				0,003				
k743 - Testes técnicos e análises									
Total	Nº				4264				
1 a 4	%				87,0				
5 a 19	%				11,1				
20 a 99	%				1,8				
100 a 499	%				0,2				
500 ou mais	%								
k744 - Publicidade									
Total	Nº	5744	17057	20276	16581	3627	2511	2575	10723
1 a 4	%	92,6	84,8	82,8	90,5	86,6	86,3	90,0	89,8
5 a 19	%	5,9	12,4	13,5	8,2	10,9	10,9	7,8	8,4
20 a 99	%	1,4	2,3	3,1	1,0	2,3	0,0	2,0	1,7
100 a 499	%		0,5	0,5	0,2	0,2	0,0	0,2	0,1
500 ou mais	%		0,1	0,1	0,0				
k745 - Recrutamento de pessoal									
Total	Nº	380	2464	2400	2136	309	251	422	293
1 a 4	%	56,1	65,5	40,0	87,3	45,3	43,8	61,4	77,5
5 a 19	%		12,4	19,8	8,6	18,4	15,9	15,2	14,0
20 a 99	%	12,4	11,8	24,5	2,5	23,6	20,7	21,1	7,5
100 a 499	%	11,1	7,8	12,7	0,9	10,0	10,4	1,9	0,7
500 ou mais	%	7,6	2,5	3,0	0,7	2,6		0,5	0,3

Fonte: EUROSTAT Databases, Newcronos, 2002

Quadro III
Peso dos trabalhadores por conta própria no emprego em alguns serviços às empresas (1999)

nace rev-1	Bélgica	Dinamarca	Espanha	França	Irlanda	Itália	Luxemb.	Holanda	Áustria	Portugal	Finlândia	Suécia	Noruega
K72 Informática e act. conexas	16,0	10,3	12,6	0,9	8,0	32,4	6,1	6,6	21,6	6,7	2,8	13,9	7,3
K73 I&D	6,8	0,3	21,6	0,1	21,5	43,2	0,1	3,4	4,0	11,2	6,0	7,7	0,2
K7411 Act. Jurídicas		36,8	64,8	25,8	20,5	61,2							
K7412 Cont., auditoria e cons. fiscal		27,7	23,3	10,1	20,5	54,8		19,4					
K7413 Pesquisa mercados e sondagens opinião	53,4	2,0	10,8	0,4	18,9	44,7	12,1	24,0	10,0	11,5	1,8	7,9	3,6
K7414 Consultoria de gestão		30,3	18,1	29,2		47,6		31,8					
K7415 Gestão de holdings				8,7		5,7							
K742 Arquitectura, engenharia		25,1		22,5	18,7	76,7		14,1					
K743 Análises técnicas		19,5		9,9	11,4	34,1							
K744 Publicidade	38,5	10,6	13,5	2,6	10,3	46,7	17,5	42,4	26,8	10,2	12,2	22,3	14,3
K745 Recrutamento de pessoal	0,3	0,8	0,3	0,0	3,4	5,8	0,1	0,7	0,9	0,2	1,4	4,1	

Fonte: EUROSTAT Databases, Newcronos, 2002

Notas: Espanha: 1993 - actividades 7412 e 7413; França: 1994 - actividades 7411, 7412, 7414, 7415, 742 e 743; Luxemburgo: 1998 - actividades 745; Holanda: 1993 - actividades 7412, 7414 e 742; Suécia: 1994 - actividades 742; Noruega: 1997 - actividades 72, 73 e 7413.

Quadro IV
Principais factores importantes ou muito importantes na escolha do prestador e na fixação do preço

Escolha do prestador	Fixação do preço
Confiança gerada em trabalhos anteriores (93,3%)	Qualidade (100%)
Recomendação de outros clientes (91,1%)	Competência (86,7)
Imagem no mercado (64,4%)	Imagem (51,1%)

Fonte: Murteira, Nicolau, Mendes e Martins (2001, p. 66)

É de notar ainda que a própria ideia de qualidade e competência não está desligada da imagem e que esta decorre da confiança. Com os défices de conhecimento interno que frequentemente levam à adjudicação de actividades no exterior, a imagem e a confiança são as bases da avaliação desses mesmos serviços prestados, tornando-se equivalentes à ideia de qualidade e competência. Assim, todos estes factores se interligam e potenciam mutuamente, constituindo uma forma particular de funcionamento destes mercados em que a subjectividade tem um papel fundamental. É, de resto, esta subjectividade, conjugada com a assimetria de conhecimentos, que torna estes mercados muito pouco transparentes e, por isso, muito imperfeitos.

A falta de transparência no funcionamento dos mercados que condiciona fortemente o jogo concorrencial é uma questão fundamental quando se fala em recorrer à prestação de serviços ou ao «outsourcing estratégico». Poderá haver menos problemas em algumas actividades de logística mais simples, mas haverá certamente riscos quando se trata de actividades de conhecimento intensivo.

Os recentes problemas que abalaram as Bolsas, surgidos com grandes empresas hoje falidas, levantam, precisamente, a questão do excesso de confiança com que se tem aceitado a actuação de grandes empresas de auditoria e consultoria que, pela dimensão e experiência a nível mundial, se apresentavam ao mercado como o exemplo de ética e competência, facturando de acordo com essa imagem. Para além da fraude combinada entre as partes interessadas, por natureza sempre pouco visível, estes factos revelam, ainda, a fragilidade ou mesmo a falta de regras claras que permitam a todos os interessados entender e avaliar o funcionamento dos mercados.

Assim, a falta de transparência no funcionamento dos mercados que condiciona fortemente o jogo concorrencial é uma questão fundamental quando se fala em recorrer à prestação de serviços ou ao «outsourcing estratégico».

Embora o conhecimento seja um assunto de grande actualidade, não é novo no pensamento económico e organizacional. O que é novo é a importância que lhe é atribuída como activo estratégico para a sobrevivência das empresas, necessitando de ser gerido de forma mais rigorosa e elaborada.

Poderá haver menos problemas em algumas actividades de logística mais simples, mas haverá certamente riscos quando se trata de actividades de conhecimento intensivo.

Conforme refere De Bandt (1995), uma das formas de reduzir estes riscos é adoptar a solução de «quase integração», que consiste em recorrer a empresas do mesmo grupo ou rede. Em todo o caso, ao contrário do que frequentemente se supõe, o recurso ao mercado não pode dispensar a empresa de conservar internamente a reserva de conhecimentos suficiente para interagir com o prestador externo. Pode não ser necessário acumular e gerir os saberes em profundidade e extensão, mas seguramente é preciso deter o nível apropriado que assegure as correctas definições de objectivos, o seu cumprimento, a contínua avaliação dos resultados e permita que os processos de aprendizagem ocorram elevando e difundindo internamente novos conhecimentos necessários ao desenvolvimento e autonomia das organizações.

Esta é também a forma de possibilitar a identificação dos melhores parceiros, evitando o **risco moral** (risco de, por falta de meios de controlo objectivo da qualidade, o prestador se recusar a assumir a responsabilidade do mau serviço prestado) e a **selecção adversa** (escolha dos prestadores com fracas competências que, por serem repetidamente escolhidos, acabam por se impor no mercado em prejuízo de outros mais qualificados).

Conclusão

Embora o conhecimento seja um assunto de grande actualidade, não é novo no pensamento económico e organizacional. O que é novo é a importância que lhe é atribuída como activo estratégico para a sobrevivência das empresas, necessitando de ser gerido de forma mais rigorosa e elaborada. Os métodos e práticas de gestão nesta área são, por isso, objecto de atenção, procurando-se meios de otimizar

o uso do conhecimento existente e a sua acumulação estratégica. Trata-se de uma questão complexa, já que a natureza deste activo é imaterial e cruza os saberes, as culturas e a mentalidade.

A externalização de uma parte do conhecimento necessário à actividade empresarial é hoje preconizada como forma de possibilitar uma maior concentração nas actividades nucleares onde o conhecimento deve progredir de forma a gerar e manter vantagens competitivas. Para além do recurso à prestação pontual de serviços, o «outsourcing estratégico» é uma forma de libertar as empresas de actividades periféricas e, assim, do conhecimento a elas associado. Esta solução não é, contudo, isenta de riscos, sobretudo em serviços de conhecimento intensivo.

A estrutura e funcionamento dos mercados são aspectos cruciais a ter em conta. A falta de transparência no seu funcionamento é uma das características que levanta sérias apreensões, já que dificulta a comparabilidade das diversas alternativas, a percepção da relação preço-qualidade e a avaliação dos resultados. Estas dificuldades são tanto maiores quanto maior a assimetria de conhecimentos entre os prestadores e os clientes. Por isso, a externalização de uma actividade não deve libertar a empresa de deter internamente o conhecimento necessário à definição dos objectivos, acompanhamento regular e avaliação dos resultados.

Assim, na gestão do conhecimento das organizações não importa apenas determinar qual o conhecimento nuclear a acumular, desenvolver e gerir internamente, e qual o periférico que deverá ser adjudicado a empresas especializadas; importa também analisar as condições concretas que o mercado oferece e manter internamente a competência suficiente para garantir a prestação dos serviços solicitados em termos de eficácia e competitividade. ■

Notas

1 Groupe de Recherche des Millieux Innovateurs.

2 Veja-se, por exemplo, Bagnasco (1977), Becattini (1987), Garofoli (1992), Harrison (1993), Storper (1993), Antonelli (2001), Glasmeier (1999), Hudson (1999), entre outros.

3 «Rotinas organizacionais são padrões regulares e pre-

visíveis de actividade compostos por uma sequência de acções coordenadas por indivíduos. O comportamento organizacional pode ser visto como uma enorme rede de rotinas» (Grant, 1991, p. 109).

4 A aprendizagem organizacional é um tema que foi amplamente desenvolvido nas últimas décadas. Veja-se, por exemplo, Argyris e Schon (1978); Pedler; Burgoyne e Boydell (1991); Garvin (1993); Argyris (1999); Lane, Salk e Lyles (2001); Grant (2001).

5 O termo «indústria», neste contexto, é equivalente a sector.

6 Dados que têm vindo a sofrer alterações nas estatísticas da OCDE, procurando maior grau de comparação entre países, conforme publicações de 1998, 2000, 2001. Os dados da Eurostat baseados nas contas nacionais apontam para valores substancialmente superiores, conforme relatório da Comissão Europeia «Panorama of European Business», 2000 Edition.

Bibliografia

ALCHIAN, A. (1950), «Uncertainty, evolution and economic theory», *Journal of Political Economy*, LVIII, pp. 211-221, reimpresso em 1993 in WITT, U. (Ed.) **Evolutionary Economics**, cap. 4, pp. 65-75.

ALDRICH, H.E. (1979), **Organization and Environments**, editado por Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

ANTONELLI, C. (2001) «Distritos industriais e conhecimento tecnológico localizado», in ANTONELLI, C. e FERRÃO, J. (Coord.) **Comunicação, Conhecimento Colectivo e Inovação - As Vantagens da Aglomeração Geográfica**, cap. I, pp. 19-29, Imprensa de Ciências Sociais, Lisboa.

ARGYRIS, C. e SCHON, D.A. (1978), **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, publicado por Reading MA: Addison-Wesley Publishing, Massachusetts.

ARGYRIS, C. (1999), **On Organizational Learning**, editado por Blackwell Publishers, Oxford.

ARROW, J.K. (1962), «The economic implications of learning by doing», *Review of Economic Studies*, n° 29, pp. 155-173, reimpresso em *Production and Capital*, Collected Papers of ARROW, Kenneth J., The Belknap Press of Harvard University Press, 1985, pp. 157-180.

AYDALOT, P. (Ed.) (1986), **Millieux Innovateurs en Europe**, edição GREMI, Paris.

BAGNASCO, A. (1977), **Tre Italie**, editado por Il Molino, Bolonha.

BARNEY, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-120.

BECATTINI, G. (1987), **Mercato e Forze Locali: Il Distretto Industriale**, editado por Il Molino, Bolonha.

COHEN, W.M. e D.A. LEVINTHAL (1989), «Innovation and learning: The two faces of R&D», *The Economic Journal*, vol. 99, pp. 569-596.

COSTELLO, N. (1996), «Learning and routines in high-tech SMEs: Analysing rich case study material», *Journal of Economics Issues*, vol. XXX, n° 2, Jun., pp. 591-597.

DAVENPORT, T.H. e PRUSAK, L. (1998), **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, editado por Harvard Business School Press.

DE BANDT, J. (1995), **Services aux Entreprises - Informations, Produits, Richesses**, Economica, Paris.

EUROPEAN COMMISSION (2000), **Panorama of EU Industry**.

FREEL, M.S. (1998), «Evolution, innovation and learning: evidence from case studies», *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 10, pp. 137-149.

GAFFARD, J.-L. (1988), «Micro-systèmes productifs: Quelques réflexions analytiques», in ARENA, R., BENZONI, L., DE BANDT, J. e P.-M.-ROMANI (Eds.) **Traité d'Economie Industrielle**, Economica, Paris, pp. 370-378.

GAROFOLI, G. (1992), «Industrial districts: Structure and transformation», in GAROFOLI, G. (Ed.) **Endogenous, Development and Southern Europe**, editado por Avebury, pp. 49-60.

GARVIN, D.A. (1993), «Building a learning organization», *Harvard Business Review on Knowledge Management*, edição HBR Press, 1998, pp. 47-80.

GLASMEIER, A.K. (1999), «Territory-based regional development policy and planning in a learning economy: The case of 'Real Service Centers' in industrial districts», *European Urban and Regional Studies*, vol. 6, n° 1, Jan., pp. 73-83.

GRANT, R.M. (2001), «Knowledge and organization», in NONAKA, I. e TEECE, D. (Eds.) (2001), **Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization**, editado por Sage Publications, pp. 145-169.

GRANT, R.M. (1991), **Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications**, editado por Blackwell.

HOFFER, C.W. (1975), «Toward a contingency theory of business strategy», *Academy of Management Journal*, n° 26, pp. 784-810.

HUDSON, R. (1999), «The learning economy, the learning firm and the learning region: A sympathetic critique of the limits to learning», *European Urban and Regional Studies*, vol. 6, n° 1, Jan., pp. 40-59.

JOHNSON, B. (1992), «Institutional learning», LUNDVAL, B.-A. (Ed.), **National Systems of Innovation and Interactive Learning**, cap. 2, pp. 23-44.

KULKKI, S. e KOSONEN, M. (2001), «How tacit knowledge management explains organizational renewal and growth: The case of Nokia», in NONAKA, I. e TEECE, D. (Eds.), (2001), **Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization**, editado por Sage Publications, pp. 244-269.

LANE, J., SALK, J.E. e LYLES, M.A. (2001), «Absorptive capacity, learning and performance in international joint-ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 1139-1161.

LUNDVAL, B. (Ed.) (1992), **National Systems of Innovation - Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**, editado por Printer Publishers, Londres.

MARSHALL, A. (1890), **Principles of Economics**, publicado por McMillan, 8ª ed., 1966.

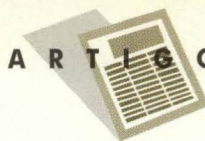
MURTEIRA, M., NICOLAU, I., MENDES, V. e MARTINS, A. (2001), **Serviços Informacionais e Transição para a Economia do Conhecimento em Portugal**, edição GEPE/IAPMEI, Lisboa.

NAITO, H. (2001), «Knowledge is commitment», in NONAKA, I. e TEECE, D. (Eds.), (2001), **Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization**, editado por Sage Publications, pp. 270-282.

NELSON, R. e WINTER S. (1982), **An Evolutionary Theory of Economic Change**, Harvard University Press, Cambridge, MA.

NONAKA, I. e KONNO, N. (1998), «The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation», *California Management Review*, n° 40 (3), pp. 1-15.

NONAKA, I. (1988), «Towards middle-up-down management: Accelerating information creation», *Sloan Management Review*, n° 29 (3), pp. 9-8.



NONAKA, I. (1991), «The knowledge creation company», *Harvard Business Review*, Nov.-Dez., pp. 96-104.

NONAKA, I., TOYAYAMA, R. e KONNO, N. (2001), «SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation», in NONAKA, I. e TEECE, D. (Eds.), (2001), **Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization**, editado por Sage Publications, pp. 13-43.

PEDLER, M., BURGOYNE, J. e BOYDELL, T. (1991), **The Strategy for Sustainable Development**, editado por McGraw-Hill Book.

PENROSE, E. (1959), **The Theory of the Growth of the Firm**, editado por Oxford University Press, Inc., Nova Iorque.

PERRIN, J.-C. (1990), «Organisation industrielle: La composante territoriale», *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1° trim., pp. 276-303.

PORTER, M. (1985), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, editado por The Free Press, Nova Iorque.

PORTER, M. (1990), **Competitive Advantage of Nations**, editado por The Free Press, Nova Iorque.

PORTER, M. e STERN, S. (2001), «Inovação: A localização também conta», *Revista Portuguesa de Gestão*, Jul.-Ag.-Set., III Série, ano 16, n° 3, pp. 16-25, traduzido de *Sloan Management Review*, Verão, vol. 42, n° 3, pp. 28-36.

QUINN, J.B. (1999), «Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities», *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, pp. 9-21.

QUINN, J.B., DOORLEY, T.L. e PAQUETTE, P.C. (1990), «Beyond

products: Services-based strategy», *Harvard Business Review*, Mar.-Abr., pp. 58-67.

REED, R. e DeFILLIPI, R. (1990), «Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable advantage», *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 1, pp. 88-102.

RUFFIEUX, B. (1988), «Micro-système d'innovation et formes spatiales du développement industriel», in ARENA, R., BENZONI, L., De BANDT, J. e P.-M.-ROMANI (Eds.), **Traité d'Economie Industrielle**, Economica, Paris, pp. 383-392.

STORPER, M. (1993), «Regional 'worlds' of production: Learning and innovation in the technology districts of France, Italy and the USA», *Regional Studies*, vol. 27 (5), pp. 433-455.

TAKEUCHI, H. (2001), «Towards a universal management of the concept of knowledge», in NONAKA, I. e TEECE, D. (Eds.), **Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization**, editado por Sage Publications, pp. 315-329.

TAYLES, M. e C. DRURY (2001), «Moving from make/buy to strategic sourcing: The outsource decision process», *Long Range Planning*, vol. 34, pp. 605-622.

THE OUTSOURCING INSTITUTE, 1998, *Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users*, *The Outsourcing Institute Membership*, [http://www.outsourcing.cm/howandwhy/survey results/](http://www.outsourcing.cm/howandwhy/survey%20results/).

WALSHAM, G., 2001, «Knowledge management: The benefits and limitations of computer systems», *European Management Journal*, vol. 19, n° 6, Dez., pp. 599-608.

WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.