

UNICESUMAR – UNIVERSIDADE CESUMAR  
PPGGCO – PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS  
ORGANIZAÇÕES

**A CONVERGÊNCIA CONCEITUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A  
TEORIA DA ESTRATÉGIA *RESOURCE-BASED VIEW* NO CAMPO DAS  
ORGANIZAÇÕES**

TAÍLA GRAZIELA SATURNINO DA ROCHA MARTINATI

MARINGÁ  
2020

TAÍLA GRAZIELA SATURNINO DA ROCHA MARTINATI

**A CONVERGÊNCIA CONCEITUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A  
TEORIA DA ESTRATÉGIA *RESOURCE-BASED VIEW* NO CAMPO DAS  
ORGANIZAÇÕES.**

Dissertação de Mestrado apresentado ao PPGGCO – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento – UNICESUMAR, como pré-requisito obrigatório à obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento.

Linha de Pesquisa: Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Herrero Martins Menegassi.

Coorientador: Prof. Dr. Luiz Tatto.

Coorientador: Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Urpia.

MARINGÁ  
2020

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M383c Martinati, Taíla Graziela Saturnino da Rocha.

A convergência conceitual da gestão do conhecimento com a teoria da estratégia *resource-based View* no campo das organizações / Taíla Graziela Saturnino da Rocha Martinati. – Maringá-PR: UniCesumar, 2020.

163 f. : il. color ; 30 cm.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Herrero Martins Menegassi.

Coorientador: Prof. Dr. Luiz Tatto.

Coorientador: Prof. Dr. *Arthur Gualberto Bacelar da Cruz* Uripia.

Dissertação (mestrado) – Universidade Cesumar - UNICESUMAR, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, 2020.

1. Gestão do conhecimento. 2. Conhecimento. 3. *Resource-Based View* (RBV). I. Título.

Biblioteca Central UniCesumar

Ficha catalográfica elaborada de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

TAÍLA GRAZIELA SATURNINO DA ROCHA MARTINATI

**A CONVERGÊNCIA CONCEITUAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A  
TEORIA DA ESTRATÉGIA *RESOURCE-BASED VIEW* NO CAMPO DAS  
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação de Mestrado apresentado ao PPGGCO – UNICESUMAR como pré-requisito obrigatório à obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

**Maringá, 26 de fevereiro de 2020.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Herrero Martins Menegassi – Orientadora  
Centro Universitário de Maringá

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rejane Sartori  
Centro Universitário de Maringá

---

Prof. Dr. João Marcelo Crubellate  
Universidade Estadual de Maringá

Ao meu marido **PAULO MARTINATI**  
e a minha filha **LÍVIA MARTINATI**  
que são a razão maior que tenho para continuar sempre.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, pois dele vem a força e sabedoria para sempre vencer os obstáculos.

Ao meu marido Paulo José Martinati, que foi coparticipante nesta pesquisa e por ter sido sempre parceiro em todos os momentos.

A minha filha Lívia da Rocha Martinati, que me ensinou o quanto é possível amar cada vez mais e cada dia mais, pois vivo minha vida por ela e para ela.

Aos meus orientadores, Cláudia Herrero Martins Menegassi, Arthur Gualberdo Barcelar Uripia e Luiz Tatto, que foram muito generosos e especiais, pois me mostraram os caminhos que precisava percorrer para encaminhar esta pesquisa e pela imensa paciência em compartilharem seus conhecimentos comigo de forma humana.

Em especial a minha orientadora Cláudia Herrero Martins Menegassi, pois soube compreender humanamente minhas dificuldades no ano de 2019, abraçou desde o início a minha pesquisa, mesmo ainda antes de eu ser discente no programa. Norteou minha pesquisa com muito afinco e dedicação, acreditando e confiando sempre no desenvolvimento do meu trabalho.

Eu não poderia deixar de agradecer a dois incríveis professores que encontrei na graduação, a professora Bianca Burdini Mazzei, que me inseriu na escrita acadêmica, que fez junto comigo o meu primeiro artigo e que me ensinou os passos metodológicos das pesquisas acadêmicas. Sempre com sua humanidade acima de tudo, com um carinho enorme e demonstrando que os alunos não são apenas nomes no livro de chamada, mas que merecem atenção e cuidado assim como os professores, até mesmo ao derramarem lágrimas e partilhar momentos únicos e seus.

Ao professor Julio Ernesto Colla que me possibilitou expandir meus conhecimentos na escrita e vida acadêmica, sempre me convidando para parceria em várias pesquisas, possibilitando assim novos desafios acadêmicos; mesmo atarefadíssimo com seu mestrado,

dedicava tempo para conversar no corredor da universidade, sobre os conteúdos que eu trazia. Sempre paciente e generoso, me impulsionava a realizar esse sonho acadêmico, e mesmo que eu tenha demorado, recentemente ao chamá-lo para conversar sobre esse sonho que reacendia, não mediu esforços e me cedeu parte do seu tempo novamente, com conversas, debates sobre a minha pesquisa, muitas indicações de excelentes publicações e muito incentivo.

E por fim a todos os meus colegas de trabalho que puderam compreender a minha administração e gestão ausente, neste período em que eu me dedicava à realização deste sonho acadêmico.

“Aqueles que passam por nós  
não vão sós, não nos deixam sós.  
Deixam um pouco de si,  
levam um pouco de nós”  
(Antoine de Saint).

## RESUMO

O objetivo da presente pesquisa consiste em identificar e compreender a convergência conceitual entre a Gestão do Conhecimento e a teoria da estratégia *Resource-Based View* (RBV). Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos exploratórios que se apresentam como um estudo bibliográfico. Como principais resultados observaram-se que há uma convergência conceitual entre a abordagem de Gestão do Conhecimento e a teoria *Resource-Based View* (RBV), presente inicialmente no constructo da abordagem de GC, quando visa sistematizar o conhecimento para garantir vantagem competitiva sustentável, dessa forma o compreendendo como um recurso que diante da RBV, precisa ser valioso, raro, inimitável e organizado para gerar vantagem competitiva sustentável. A convergência conceitual também se faz presente nas análises AFC, CHD, qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e similitude, demonstrando a relação das classes formadas na análise de GC com as classes da RBV. A presente pesquisa possui relevância teórica ao iniciar com a identificação da lacuna teórica e discorre sobre ela. Pontuando as contribuições teóricas presente nesta pesquisa, é possível indicar as análises aqui presente, que demonstram a convergência conceitual de uma teoria da estratégia *Resource-Based View* (RBV) e da abordagem de Gestão do Conhecimento, análises estas realizadas com originalidade e com a o auxílio do software IRaMuTeQ, após as análises foi possível identificar e analisar a convergência conceitual entre a abordagem de GC e a teoria da RBV.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Conhecimento. *Resource-Based View* (RBV).

## ABSTRACT

The goal of this present search consists of identify and understand the concept convergence between the Knowledge Management and the strategy theory *Resource-Based View (RBV)*. For this purpose, it was done search about qualitative approach, of applied nature, with exploratory objectives which present as a bibliography study. As main results, it was noticed that there is a convergence conceptual between the Knowledge Management approach and the *Resource-Based View (RBV)* theory, initially present in the construct approach of KM, when the objective is to systematize the knowledge to assure sustainable competitive advantage, this way, it can be understood as a resource in relation to the RBV, it needs to be values, rare, inimitable and organized to generate sustainable competitive advantage. The conceptual convergence is also present in the analyses of AFC, CHD, chi-square ( $\chi^2$ ) and similitude, showing the relation of classes in the analyses of GC with the classes of RBV. This present search has theoretical relevance when starts with the identification of theoretical shortcoming and discusses about it. Indicating the theoretical contributions present at this search, it is possible to identify the analyses presented through, that they show the conceptual convergence of a strategy theory in *Resource-Based View (RBV)* and the approach of Knowledge Management, these analyses were made with novelty and with the support of IRaMuTeQ software, after the analyses, it was possible to identify and analyze the conceptual convergence between the approach of KM and the RBV theory.

**Key-words:** *Knowledge Management. Knowledge. Resource-Based View (RBV).*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	–	Espiral do Conhecimento.....	28
<b>Figura 2</b>	–	Ciclo integrado de Gestão do Conhecimento de Dalkir (2011).....	33
<b>Figura 3</b>	–	Os quatro tipos de “ba”.....	36
<b>Figura 4</b>	–	Modelo de tomada de decisões estratégicas.....	38
<b>Figura 5</b>	–	Componentes da estratégia.....	39
<b>Figura 6</b>	–	As cinco forças competitivas.....	40
<b>Figura 7</b>	–	Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	49
<b>Figura 8</b>	–	Síntese da coleta de dados.....	66
<b>Figura 9</b>	–	Desenvolvimento da análise de conteúdo.....	68
<b>Figura 10</b>	–	Dendograma das Classes.....	73
<b>Figura 11</b>	–	Filograma sobre as representações das Classes.....	74
<b>Figura 12</b>	–	Análise fatorial por Correspondência.....	82
<b>Figura 13</b>	–	Análise de Similitude do <i>corpus</i> textual da GC.....	83
<b>Figura 14</b>	–	Nuvem de Palavras.....	84
<b>Figura 15</b>	–	Dendograma das Classes.....	85
<b>Figura 16</b>	–	Filograma sobre as representações das Classes.....	86
<b>Figura 17</b>	–	Análise Fatorial por Correspondência.....	93
<b>Figura 18</b>	–	Análise de similitude do <i>corpus</i> textual da RBV.....	95
<b>Figura 19</b>	–	Nuvem de Palavras.....	97
<b>Figura 20</b>	–	Resumo do processo de seleção do portfólio bibliográfico da metodologia de construção do conhecimento <i>Proknow-C</i> .....	113

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	–	Comparação entre os tipos de informações.....	24
<b>Quadro 2</b>	–	Diferença entre dados, informação e conhecimento.....	24
<b>Quadro 3</b>	–	Ciclo de Bukowitz e Williams (2002).....	32
<b>Quadro 4</b>	–	Práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas aos pilares da GC.....	34
<b>Quadro 5</b>	–	Evolução histórica do campo da estratégia: pressupostos teóricos, referências, eventos, ferramentas e modelos.....	42
<b>Quadro 6</b>	–	Escolas de pensamento estratégico.....	47
<b>Quadro 7</b>	–	O ciclo de vida da <i>Resource-Based Theory</i> : selecionados os artigos e livros principais.....	54
<b>Quadro 8</b>	–	Modelo <i>VRIO</i> apresentado por Barney em 2007.....	59
<b>Quadro 9</b>	–	Modelo <i>VRIO</i> apresentado por Barney e Hersey (2011).....	60
<b>Quadro 10</b>	–	Resultado com o refinamento por citações GC.....	69
<b>Quadro 11</b>	–	Resultado com o refinamento por citações RBV.....	70
<b>Quadro 12</b>	–	Organograma com a lista de palavras de cada Classe GC.....	76
<b>Quadro 13</b>	–	Trechos do <i>corpus</i> classificados na Classe 1.....	77
<b>Quadro 14</b>	–	Trechos do <i>corpus</i> classificados na Classe 2.....	78
<b>Quadro 15</b>	–	Trechos do <i>corpus</i> classificados na Classe 4.....	79
<b>Quadro 16</b>	–	Trechos do <i>corpus</i> classificados na Classe 3.....	79
<b>Quadro 17</b>	–	Trechos do <i>corpus</i> classificados na Classe 5.....	80
<b>Quadro 18</b>	–	Organograma com Lista de Palavras de cada Classe – <i>RBV</i> .....	87
<b>Quadro 19</b>	–	Trechos do <i>corpus</i> classificados na Classe 6.....	88
<b>Quadro 20</b>	–	Trechos do <i>corpus</i> classificados na Classe 5.....	89
<b>Quadro 21</b>	–	Trechos do <i>corpus</i> classificados na Classe 2.....	89
<b>Quadro 22</b>	–	Trechos do <i>corpus</i> classificados na Classe 4.....	90
<b>Quadro 23</b>	–	Trechos do <i>corpus</i> classificados na Classe 1.....	91

<b>Quadro 24</b>	–	Trechos do corpus classificados na Classe 3.....	91
<b>Quadro 25</b>	–	Modelo de análise VRIO.....	99
<b>Quadro 26</b>	–	Representatividade das palavras na GC e RBV.....	101
<b>Quadro 27</b>	–	Filtros de pesquisa nas bases.....	114
<b>Quadro 28</b>	–	Artigos elencados para esta pesquisa.....	115
<b>Quadro 29</b>	–	Refinamento com dados dos artigos e publicações.....	116
<b>Quadro 30</b>	–	Refinamento com dados dos artigos, base internacional.....	116
<b>Quadro 31</b>	–	Artigos e palavras-chave.....	117
<b>Quadro 32</b>	–	Artigos e palavras-chave.....	118
<b>Quadro 33</b>	–	Refinamento dos artigos com as palavras-chave.....	118
<b>Quadro 34</b>	–	Refinamento por citações.....	123
<b>Quadro 35</b>	–	Refinamento por citações.....	124
<b>Quadro 36</b>	–	Refinamento por citações.....	126
<b>Quadro 37</b>	–	Refinamento por citações.....	128
<b>Quadro 38</b>	–	Refinamento por citações.....	130
<b>Quadro 39</b>	–	Refinamento por citações.....	131

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	–	Resultado inicial nas bases.....	114
<b>Tabela 2</b>	–	Resultado após o refinamento.....	114
<b>Tabela 3</b>	–	Refinamento por ano.....	121
<b>Tabela 4</b>	–	Resultado a revisão em todas as áreas.....	121
<b>Tabela 5</b>	–	Resultado da revisão por tipo de documento.....	122
<b>Tabela 6</b>	–	Refinamento da revisão por área.....	122
<b>Tabela 7</b>	–	Refinamento por categorias de publicação	122
<b>Tabela 8</b>	–	Refinamento por categorias de publicação.....	123
<b>Tabela 9</b>	–	Refinamento por ano.....	123
<b>Tabela 10</b>	–	Refinamento por tipo de documento.....	124
<b>Tabela 11</b>	–	Refinamento por área.....	124
<b>Tabela 12</b>	–	Refinamento por palavras-chave.....	124
<b>Tabela 13</b>	–	Resultado geral da pesquisa.....	125
<b>Tabela 14</b>	–	Resultados da revisão em todas as áreas com intervalo de ano.....	125
<b>Tabela 15</b>	–	Resultado da revisão por ordem de relevância.....	125
<b>Tabela 16</b>	–	Resultado geral com termo de busca e ano.....	127
<b>Tabela 17</b>	–	Resultados da revisão em todas as áreas.....	127
<b>Tabela 18</b>	–	Resultado da revisão por tipo de documento.....	127
<b>Tabela 19</b>	–	Refinamento por categorias de publicação.....	128
<b>Tabela 20</b>	–	Refinamento por publicação.....	128
<b>Tabela 21</b>	–	Refinamento por ano.....	129
<b>Tabela 22</b>	–	Refinamento por tipo de documento.....	129
<b>Tabela 23</b>	–	Refinamento por área.....	129

<b>Tabela 24</b> – Refinamento por palavras-chave.....	130
<b>Tabela 25</b> – Resultado geral da pesquisa.....	130
<b>Tabela 26</b> – Resultados da revisão em todas as áreas com intervalo de ano.....	131
<b>Tabela 27</b> – Resultado da revisão por ordem de relevância.....	131

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	–	Análise Fatorial por Correspondência
GC	–	Gestão do Conhecimento
CHD	–	Classificação Hierárquica Descendente
DNA	–	<i>Deoxyribonucleic Acid</i>
PPGGCO	–	Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações
<i>RBM</i>	–	<i>Resource-Based Model</i>
<i>RBP</i>	–	<i>Resource-Based Perspective</i>
<i>RBT</i>	–	<i>Resource-Based Theory</i>
<i>VBR</i>	–	<i>Resource-Based View</i>
VC	–	Vantagem Competitiva
VCS	–	Vantagem Competitiva Sustentável

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	18
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>18</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
1.4	ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PPGGCO.....	20
1.5	ESTRUTURA DA PESQUISA.....	21
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>22</b>
2.1	O CONHECIMENTO COMO RECURSO.....	22
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	27
2.3	A ESTRATÉGIA NO CAMPO ORGANIZACIONAL.....	36
<b>2.3.1</b>	<b>A sistematização das teorias da estratégia.....</b>	<b>46</b>
<b>2.3.2</b>	<b>A teoria da estratégia <i>Resource-Based View (RBV)</i>.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.3</b>	<b>A Gestão do Conhecimento e a <i>Resource-Based View (RBV)</i> no campo da Estratégia.....</b>	<b>62</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>65</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	65
3.2	LEVANTAMENTO DE DADOS.....	65
3.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	67
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
4.1	ANÁLISE TEXTUAL <i>CORPUS</i> GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	72
4.2	ANÁLISE TEXTUAL <i>CORPUS RESOURCE-BASED VIEW</i> .....	84
4.3	ANÁLISE DA CONVERGÊNCIA CONCEITUAL.....	97
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>103</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>112</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As organizações estão inseridas em uma sociedade cada vez mais complexa, composta por mercados competitivos e inovadores. Manter-se no mercado não se restringe apenas a vencer o concorrente, mas sim ampliar e dominar seus próprios conhecimentos, buscando estratégias que expressem a essência da organização, gerando maior desempenho e buscando a garantia de vantagem competitiva duradoura, ou vantagem competitiva sustentável.

Para conquistar posicionamento no mercado, atualmente as organizações têm voltado a atenção para a importância da captura, criação, compartilhamento, armazenamento e uso do conhecimento

De fato, criar e utilizar o conhecimento passou a ser um recurso para a criação de valor e para as empresas manter-se no mercado (DALIKIR, 2011).

A formulação de estratégias coerentes na base estratégica assumida pela organização e o gerenciamento organizado dos seus ativos podem tornar-se fortes aliados na busca de uma vantagem competitiva sustentável. As escolhas das estratégias dentro de uma organização podem assumir vertentes diferentes, sendo, por exemplo, voltadas à maximização de lucros ou até mesmo ao seu impacto social ou ambiental. As estratégias estão ligadas tanto à posição que as organizações ocupam no mercado, quanto às diretrizes a serem adotadas internamente.

As estratégias permitem que as organizações possam ampliar seus domínios de conhecimento, tanto interno quanto em relação ao mercado. Uma administração voltada aos objetivos e metas delineados pela estratégia adotada por uma organização, bem como o gerenciamento dos ativos tangíveis e intangíveis, pode ser decisiva para o alcance dos resultados almejados pela organização

Com foco no gerenciamento de um ativo intangível de grande relevância para as organizações, a Gestão do Conhecimento compreende uma abordagem de gestão segundo a qual as organizações podem gerenciar o conhecimento e utilizá-lo a favor de suas estratégias. A Gestão do Conhecimento (GC) de acordo com Wiig (1993) é definida como a estruturação sistemática, explícita e intencional do conhecimento e a sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos do conhecimento para a organização.

Considerando aperfeiçoar o desempenho das organizações e garantir vantagem competitiva, O'Dell e Jackson (1998) argumentaram que a GC é uma estratégia consciente de obter o conhecimento para determinadas pessoas, na hora certa, ajudando-as a compartilhar e

colocar em prática os conhecimentos adquiridos, para que possam atuar em favor da organização, melhorando o seu desempenho. Dentro desse construto, cabe ressaltar que a GC é uma abordagem relativamente recente dentro dos contextos organizacionais, com caráter interdisciplinar e que preconiza o conhecimento como recurso passível de ser captado, gerenciado e sistematizado para o alcance de um desempenho organizacional positivo, obtendo uma vantagem competitiva sustentável.

Embora haja relevante reconhecimento da GC como campo de estudos e também como prática aplicada no âmbito organizacional, talvez a própria natureza interdisciplinar da abordagem dificulte sua consolidação como arcabouço teórico em si mesma. O que é possível notar é que a GC pode ser analisada sob a ótica de várias teorias, tanto do campo das organizações como de outros, como o da filosofia, antropologia, psicologia, educação, dentre tantas outras. No das organizações, ainda, há diversas áreas sob as quais esta abordagem poderia ser analisada. Uma delas é a da estratégia.

A estratégia no contexto dos estudos organizacionais é uma área consolidada e com teorias consistentes, segundo as quais diversos aspectos da organização podem ser compreendidos. Os estudos de estratégia se desenvolveram com intuito de procurar explicar e encontrar uma forma para direcionar as organizações na busca por vantagem competitiva (KAY, 1993). No campo dos estudos sobre estratégia, estão assentadas várias teorias, como a de posicionamento, de estratégia como prática, da estratégia competitiva e diversas outras, tal como a utilizada nesta pesquisa: a teoria da Visão Baseada em Recursos (*VBR*) ou, como é mais conhecida, *Resource-Based View (RBV)*.

Dentre todas as teorias do campo da estratégia, a *Resource-Based View* é a que mais se destaca em termos de análise dos recursos internos de uma organização. De fato, a *RBV* compreende uma teoria que analisa os recursos e as capacidades controlados pela organização, a fim de gerar uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Considerando que o conhecimento tem sido um dos recursos mais relevantes dentro das organizações da atualidade e cuja gestão tem fundamental papel para que, de fato, se torne um recurso valioso, raro, difícil de imitar e organizado, e, ainda, considerando a fragilidade teórica ainda existente na Gestão do Conhecimento, devido ser ainda uma abordagem recente e que está em constante construção, também considerando suas raízes orientadas à interdisciplinaridade, surge o problema de pesquisa que orienta esta dissertação: qual a convergência conceitual da Gestão do Conhecimento com a teoria da estratégia *Resource-Based View* no campo das organizações?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar a convergência conceitual entre a Gestão do Conhecimento e a teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para que seja possível responder o objetivo geral, esta pesquisa abrange os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os elementos que compõem a abordagem da Gestão do Conhecimento e da teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)*.
2. Compreender e analisar a convergência conceitual entre a Gestão do Conhecimento e a teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)*.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

No contexto atual, não é mais possível formular estratégias de longo prazo e nem conquistar uma posição na indústria contando apenas com os recursos que o mercado possibilita. Portanto, as organizações buscam por estratégias que as levem a uma vantagem competitiva, porém estratégias que possam conquistar vantagem competitiva sustentável, compreendendo ser um pressuposto para sua sobrevivência, mesmo aquelas que não visam o lucro por si só. As decisões e ações planejadas e cotidianas que levam ao desenvolvimento de estratégias podem favorecer o desempenho organizacional, que por sua vez pode estar ligado cada vez mais ao olhar interno para a organização do que para o foco externo, que é quase sempre volátil e incerto.

Nesse sentido, as estratégias adotadas podem ser delineadas em caráter de posicionamento, estratégias emergentes, estratégias deliberadas ou com orientação ao desempenho organizacional versando a análise para o interior das organizações, conforme a teoria da *Resource-Based View (RBV)*, que tem como foco os recursos e as capacidades internas da organização. As estratégias organizacionais são necessárias para que a empresa possa exercer a gestão eficiente de seus ativos tangíveis e intangíveis, para compreender o quanto

ambos refletem em seu desempenho e quais deles representam um diferencial organizacional, capaz de ser o elo entre as estratégias e a conquista de uma vantagem competitiva sustentável.

Considerando esse pressuposto, é inerente a discussão sobre o conhecimento, ativo intangível que, com gerenciamento correto, pode compor a base estratégica pautada no capital intelectual e no conhecimento organizacional. Nesse contexto, a GC é atuante, pois é capaz de captar, criar, compartilhar, disseminar, adquirir e aplicar o conhecimento nas organizações, a fim de que ele seja compreendido e utilizado como recurso estratégico dentro das organizações, para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

A GC tem caráter interdisciplinar, tangenciando diversas áreas, como a de gestão organizacional, educação, tecnologia, entre outras correlatas. Barroso e Gomes (1999) afirmam que a GC possui suas raízes assentadas em várias disciplinas, das quais absorveu diversas práticas, ferramentas, sistemas e conceitos. Porém, para os autores, as ciências cognitivas, da informação, organizacionais e da administração são as que mais contribuem com o arcabouço da Gestão do Conhecimento.

Considerando o conhecimento como um recurso central para a organização e a relevância de sua gestão para que possa de fato gerar valor a ela em diversos âmbitos, é possível vislumbrar uma aparente convergência conceitual entre a Gestão do Conhecimento e a teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)*. De fato, a GC procura sistematizar e gerenciar esse ativo intangível ao ponto que a organização possa utilizá-lo e aplicá-lo como fonte de vantagem competitiva sustentável e a teoria da estratégia *RBV* busca analisar e identificar os recursos internos de uma organização, que possam ser capazes de assegurar uma estratégia competitiva sustentável. Nesse contexto, o conhecimento certamente é um dos recursos mais relevantes para que esse processo e esse objetivo possam ser assegurados.

Portanto, a aparente convergência conceitual entre a teoria da estratégia *RBV* e a GC pode ser compreendida sob a ótica de o conhecimento ser um recurso com potencial diferenciado dentro de cada organização. Dessa forma, a GC possibilita o gerenciamento desse recurso, de modo a torná-lo útil para as organizações. Neste sentido a teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)* concentra toda sua forma de constituir a estratégia organizacional, analisando os recursos internos da organização, a fim de verificar quais são valiosos, raros, difícil de imitar e se a empresa está organizada para aproveitar este recurso, desta forma tornando-o útil à organização.

Para a delimitação e sustentação desta pesquisa, foi realizado em agosto de 2018 uma revisão sistemática da literatura, com escopo de compreender e verificar as hipóteses e lacunas teóricas existentes sobre os temas desta pesquisa. Nessa revisão foi definido como período de

busca as publicações existentes no período de 2012 a 2018, nas bases de dados nas bases de dados *Emerald Insight*, *Scopus* e *Scielo*, compreendendo o termo de busca na língua inglesa e portuguesa: “*Knowledge Management*” and “*Resource-Based View*” e “Gestão do Conhecimento” e “Visão Baseada em Recursos”, a presente revisão está apresentada no apêndice A desta pesquisa.

Para revisão sistemática realizada foi adotado o protocolo de *Proknow-C*, que segue uma série de procedimentos sequenciais que se iniciam com a definição do mecanismo de busca dos artigos científicos nas bases, seguido uma série de procedimentos para fase de filtragem e seleção do portfólio bibliográfico consistente e relevante ao tema a ser pesquisado (AFONSO ET AL, 2011). Nesse processo foi possível identificar o tema como sendo uma lacuna teórica, pois não foram encontrados artigos que discorressem sobre tal convergência conceitual, apenas artigos que propunham tal discussão e artigos que abordassem os dois termos para se aprofundarem na discussão sobre capacidades dinâmicas. A presente revisão e o seu protocolo estão presentes no apêndice A desta pesquisa.

#### 1.4 ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES (PPGGCO)

O Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) foi concebido respondendo ao contexto contemporâneo que exige dos indivíduos e das organizações competências voltadas para o trabalho com informação e conhecimento.

Caracterizado pelo seu caráter interdisciplinar, o programa é fundamentado nas linhas de pesquisa “Organizações e Conhecimento e Educação e Conhecimento”, que objetivam simultaneamente investigar, estudar, identificar e desenvolver pesquisas que possibilitem e auxiliem no desenvolvimento e aplicação de metodologias, políticas e soluções que possam ter o conhecimento como componente fundamental para garantir a competitividade das empresas dentro do contexto da Sociedade do Conhecimento.

Nesse contexto, a interdisciplinaridade desta pesquisa está assegurada na medida em que apresenta sua correlação com a teoria da estratégia e a forma ao qual a Gestão do Conhecimento é concebida sob os diversos aspectos e sistematização dessa área. Este estudo integra a linha de pesquisa Organizações e Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO) do Centro Universitário de Maringá.

## 1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. Este primeiro capítulo é introdutória e contempla a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, as justificativas para a realização desta pesquisa com a apresentação da revisão sistemática realizada acerca do tema, a aderência da pesquisa ao PPGGCO, e se encerra com esta estrutura.

O segundo capítulo foi dedicada ao referencial teórico que embasa esta pesquisa. Nesse capítulo estão expostos os conceitos de conhecimento, de conhecimento como recurso estratégico e da abordagem de Gestão do Conhecimento, suas práticas, suas ferramentas e seus ciclos. O referido referencial teórico foi dedicado também a conceituar e a demonstrar a sistematização das teorias do campo da estratégia, bem como conceituar a teoria utilizada na compreensão da pesquisa sobre a *Resource-Based View (RBV)*.

No terceiro capítulo encontra-se a metodologia adotada para a construção da pesquisa, em que são descritas a classificação da pesquisa e suas etapas, os procedimentos para a construção do referencial e a identificação da lacuna teórica, bem como tratamento e análise dos dados, além de serem assinaladas as delimitações e limitação da pesquisa.

O quarto capítulo representa os resultados da pesquisa, onde são apresentados os elementos de análise de conteúdo obtidos por meio do software IRaMuTeQ e a análise da convergência conceitual entre a abordagem da Gestão do Conhecimento e a teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)*.

No último e quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais desta pesquisa e recomendações para trabalhos futuros, seguida das referências utilizadas e apêndices.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo estão apresentados aspectos necessários para a compreensão da Gestão do Conhecimento e da teoria da estratégia *RBV*. Inicialmente, neste capítulo há uma explanação do conceito de conhecimento e da sua aplicação como recurso estratégico. Na sequência apresenta-se a abordagem teórica da Gestão do Conhecimento, com exposição de seus conceitos, práticas, ferramentas e ciclos.

Em um segundo momento é explanado o campo das teorias da estratégia, onde foi abordada a sistematização das teorias da estratégia em dez escolas de pensamento, proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e também a sistematização do campo realizada por Whittington (2002) que envolve as teorias em um quadrante, com extremidades voltadas à maximização de lucros e a uma abordagem pluralista, em que os interesses e o foco vão além dos lucros.

### 2.1 O CONHECIMENTO COMO RECURSO

Inicialmente, neste capítulo, se faz necessária uma discussão sobre o conceito de conhecimento, para atingir a compreensão de como ele vem sendo utilizado como recurso no contexto organizacional.

O conhecimento sempre esteve presente em toda a história da evolução da humanidade e da sociedade. Porém, nem sempre se apresentou com essa terminologia, visto que ao longo do tempo o seu uso e aplicação também ganhou novos contextos. Para essa discussão inicial é importante saber que no período grego o conceito de conhecimento compreendia uma “crença verdadeiramente justificada”, conceito este cunhado por Platão em suas obras *Ménon*, *Pédon* e *Teeteto* (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O termo conhecimento, atualmente, segue vertentes diferentes, dos conceitos empregados na área da filosofia, principalmente quando passa a ser incorporado nas disciplinas de gestão. Na filosofia, o conhecimento segue as linhas de pensamento voltadas a compreender e a explicar a essência humana (PEREIRA *et al.*, 2016). No contexto organizacional e na Gestão do Conhecimento, o conhecimento pode ser compreendido como recurso estratégico, podendo ser utilizado também para potencializar outros recursos organizacionais, objetivando alavancar um desempenho organizacional superior, proporcionando às empresas uma vantagem competitiva sustentável (FERRARESI, 2010).

Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como uma mistura fluida de experiências condensadas, de valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona e possibilita uma estrutura, onde possa avaliar e incorporar novas experiências e novas informações. Com base nessa definição, é necessário discriminar dados e informação, pois são fontes necessárias para a construção ou formação de conhecimento, porém são conceitos que não podem ser confundidos com conhecimento.

Os dados são registros de uma transação, um conjunto de fatos e objetivos distintos, ou são uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis sempre ligados a um evento que tenha acontecido. Os dados sempre descrevem apenas parte do evento, por si só tem pouca relevância ou propósito, não possibilitando uma análise completa para uma avaliação ou tomada de decisão. Porém, os dados são matérias-primas essenciais para a produção de informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; SETZER, 2015).

A informação, como a própria palavra pressupõe, tem a ação de informar. É composta por uma mensagem que reúne um conjunto de dados contextualizados que estabelecem uma relação e relevância entre eles, criando um significado. Portanto, tem subjetivamente um emissor e um receptor. A informação é um dado dotado de relevância, que possibilita a extração de um significado, que gera o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DAVILA *et al.*, 2014/2015).

Dentro das organizações existem informações relevantes e importantes e também informações que não agregam na tomada de decisão. Considerando esse fato, Janissek-Muniz, Leca e Freitas (2006, p. 92) destacam a existência de três tipos de informação relevantes que são mesuradas dentro das organizações: informação de funcionamento, de influência e antecipativa:

As informações com as quais as empresas estão familiarizadas são denominadas de informação de funcionamento, e são informações internas e operacionais, repetitivas e formalizadas, indispensáveis ao funcionamento diário da empresa. Sendo internas à empresa, elas retratam o presente, mas sobretudo o passado. Podem ser caracterizadas como retrospectivas [...] Um segundo tipo é a informações de influência, que influi sobre os autores pertinentes da empresa visando torná-los cooperantes e alinhados. Podem ser formais ou informais, e permitem a animação, a estimulação, a motivação e a coordenação de atividades [...] antecipativa, que são informações de antecipação, exteriores à empresa e que permitem antecipar certas alterações no ambiente sócio-econômico. Elas possuem características bastante específicas: são informações pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias.

As informações anteriormente relacionadas estão apresentadas no Quadro 1, onde é estabelecida comparação entre elas.

**Quadro 1** – Comparação entre os tipos de informações

<b>Informações de funcionamento</b>	<b>Informações de influência</b>	<b>Informações de antecipação</b>
Interior da organização	Considera o interior e exterior da organização	Considera o ambiente de negócios
Fluxo interno – interno	Considera o fluxo interno – externo ou o inverso	Considera Fluxo externo e interno
Introvertidas	Expansivas	Informações Involuntárias
Retrospectiva (retrovisor)	Considera as atuais	Prospectivas/antecipativa
Pedido do cliente, estoque, extrato do salário, romaneio de controle de entrada e saída, nota fiscal, etc.	Reuniões, publicidade, notas de serviço, conversas informais, catálogo de produtos, etc.	Registro de um novo produto, chamada para um novo cargo, construção de uma nova fábrica etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Considerando a importância dos dados e das informações na construção do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento é algo mais elaborado e mais complexo que os dados e as informações, e tem o objetivo de estabelecer e desenvolver uma ação, para sustentar a tomada de decisão, ou solução de problemas reais.

O Quadro 2 exemplifica a diferença entre dados, informação e conhecimento.

**Quadro 2** – Diferença entre dados, informação e conhecimento

<b>Características</b>	<b>Qualificação</b>
Dados	Matéria sem interpretação
Informação	Significado imputado aos dados – composto por uma mensagem
Conhecimento	Intenção, percepção, cognição e competência

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após explicar o conceito de conhecimento, se faz necessário entender como esse recurso intangível e de tamanha utilidade começou a despertar o interesse organizacional. O autor Drucker (1976) retrata que a utilização do conhecimento como recurso no contexto organizacional veio sendo construída após a Segunda Guerra Mundial, quando o setor econômico dos países envolvidos e afetados pela guerra depararam-se com muitas mudanças e inovações.

Em sua obra “Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança”, Drucker (1976, p. 394) tratou o conhecimento como recurso, destacando que há: “[...] uma mudança do sentido do conhecimento de fim em si mesmo para um recurso, isto é, um meio para a consecução de um objetivo”. O conhecimento passa a ser, então, um recurso

destinado a gerar valor para a organização, seja este qual for, considerando os diversos tipos de organização.

Na mesma obra o autor destaca o surgimento de uma sociedade e economia do conhecimento, onde na sociedade do conhecimento, elementos como a economia, o trabalho e o trabalhador passam a ser considerados sob a ótica do conhecimento, sendo este denominado um novo fator de produção, além daqueles tradicionais: terra, trabalho e capital. O autor afirma que o conhecimento pode ser considerado “o principal fator de produção numa economia avançada, desenvolvida” (DRUCKER, 1976, p. 298). Esta é uma afirmação enfática e que, em termos de fatores de produção, não há exatamente uma hierarquia absoluta: geralmente são utilizados em conjunto e em uma relação de codependência e, se algum se destaca, o que irá justificar tal destaque é a natureza da atividade econômica a qual se refere. Todavia, foi talvez um dos primeiros passos para reconhecer o conhecimento como recurso nas organizações.

Com a inserção do conhecimento de forma a voltar a atenção ao seu uso, fica evidente um “novo” paradigma para a questão da economia e do trabalhador, pois os meios de produção até então utilizados, não mais representavam a nova era de produção e acumulação de bens. Portanto, a economia do conhecimento não é somente o envolvimento e a adoção das tecnologias e do conhecimento aos meios de produção, mas foca também:

[...] o progresso das inovações tecnológicas acompanhadas por uma nova racionalidade de reestruturação produtiva de ampla aparência, em que o valor de troca da mercadoria não passa mais pela quantidade de trabalho social, mas pelo conteúdo de conhecimento de informações e de inteligências gerais. A atividade produtiva, nessa nova forma de acumulação capitalista, sujeita-se ao conhecimento, pela qual o trabalhador deve ser criativo, crítico e pensante, preparado para agir e se adaptar rapidamente às mudanças dessa nova fase capitalista (CARMO, 2008, p. 188).

Quanto ao trabalhador do conhecimento, este passou a ser analisado e quantificado por sua habilidade de estabelecer relações e de assumir liderança, são dotados de competências essenciais e percepção para empregar o conhecimento nas atividades laborais, ou seja, são pessoas capazes de alocar conhecimentos para incrementar a produtividade e gerar inovação (DRUCKER, 1976).

Com o surgimento do conhecimento como centro de sociedade e como fundamento da economia e da ação social muda drasticamente a posição, o significado e a estrutura do conhecimento. De todas as descontinuidades que foram tratadas na obra do autor Drucker (1976, p. 391), “esta é, talvez, a mais aguda e a mais importante”. É importante considerar o fato de que o autor se referia à época em que escreveu essa obra (final da década de 1960, início da de 1970), todavia, trata-se de um tema tanto atual como até mesmo perpétuo, dado que, segundo o próprio autor: “[...] o conhecimento é, por definição, curioso, inovador. O conhecimento prova. Supõe que o que já sabemos esteja tornando-se obsoleto e que provavelmente não seja o que devemos ou podemos saber [...]” (DRUCKER, 1976, p. 340).

Ponderando os destaques dado ao conhecimento por Drucker (1976) é possível compreender que ao longo dos anos e especialmente após a segunda Guerra Mundial, o conhecimento veio segregando uma dinâmica diferente, principalmente em sua estrutura e forma de utilização, até os momentos atuais, onde é compreendido e utilizado como recurso estratégico, em uma sociedade e economia cada vez mais voltada ao conhecimento e a inovação. Os autores Carvalho e Veraz (2008) dissertam que o conhecimento é o novo recurso da economia contemporânea e que necessita de atenção.

Destacando a relevância deste recurso nas organizações, Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem o conhecimento como:

[...] uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Davenport e Prusak (1998) ainda destacam que o conhecimento possui alguns componentes básicos, sendo: a experiência, verdade fundamental, complexidade, discernimento, normas práticas, intuição, valores e crenças.

O conhecimento criado dentro da organização é denominado conhecimento organizacional que é compreendido como um recurso, estando disposto em todos os setores e níveis hierárquicos de uma organização, sendo constituído por um complexo conjunto de recursos humanos, sistemas de absorção e integração permanente dos novos conhecimentos (ROCHA, 2005).

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento (GC) é uma abordagem em desenvolvimento e construção, com a qual diversos autores e várias áreas do conhecimento vêm contribuindo, tais como a tecnologia, a administração, a educação, a engenharia, dentre outras. Sendo assim, não há um único conceito cunhado sobre sua definição. No entanto, é possível destacar que a GC na maior parte das vezes vem sendo relacionada à busca pela vantagem competitiva sustentável para as empresas, isto por meio da sistematização intencionada do conhecimento, considerando os ciclos de GC e oferecendo práticas e ferramentas para a eficiência e eficácia dos processos propostos por essa abordagem.

A abordagem do termo Gestão do Conhecimento, de acordo com os estudos de Silva (2017), despertou o interesse profundo das pesquisas por volta dos anos de 1980, com o surgimento do termo *Knowledge Management* ou Gestão do Conhecimento. Para Wigg (1997) o surgimento do termo foi impulsionado pelo fato de surgirem diversos estudos sobre o tema e devido à real mudança nos modelos de produção da época. No aprofundamento de suas pesquisas, Silva (2017) destaca que o uso do termo *Knowledge Management* foi encontrado em anos anteriores, propriamente na década de 1970, porém com cunho de seu uso em trabalhos voltados para organizações do setor público, em destaque pelos autores Mindlin (1968), Henry (1974), Goerl (1975) e McCaffery (1975).

Nesse contexto, Drucker (1976) já apontava uma utilização do termo, quando considerava o conhecimento como um fator de produção em uma economia do conhecimento. Em sua obra o autor pontua que “a produtividade do conhecimento já se tornou a chave da produtividade, da capacidade de competição e da realização econômica” (DRUCKER, 1976, p. 298).

Ainda sobre essa relação, Drucker (1976, p. 176) destaca:

Precisamos de uma teoria econômica que possa relacionar os resultados econômicos ao fator conhecimento e o fator conhecimento aos resultados econômicos. Precisamos de uma teoria que possa medir a eficiência do conhecimento, mas também a eficiência das “indústrias do conhecimento” e particularmente a eficiência da educação, quer dizer, da produção e distribuição sistemática do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento surge em um contexto para corresponder parte deste anseio, preconiza a relação do conhecimento como fator de produção e como recurso passível de gerenciamento.

Na abordagem da Gestão do Conhecimento os esforços ficam concentrados no conhecimento organizacional, nos meios para gerenciá-los e nas dimensões existentes para capturar, criar, compartilhar, armazenar e aplicar este conhecimento, utilizando ferramentas e práticas para condensar o conhecimento existente nas empresas. Conhecimento este que pode ser tácito, levando à necessidade de ser transformado em conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é tido como o conhecimento difícil de ser expresso, por ser um conhecimento pessoal incorporado as experiências individuais de cada ser, envolvendo crenças pessoais, valores e outros fatores intangíveis (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Quanto ao conhecimento explícito, os autores denominam como o conhecimento capaz de ser compartilhado, pois “é aquele que pode ser posto no papel, em forma de orações e períodos ou até mesmo em forma de desenho” (VON KROGH; NONAKA; ICHIJO, 2001, p. 15).

Nesse domínio, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem a espiral de conversão do conhecimento, que demonstra os processos e níveis que possibilitam a conversão do conhecimento tácito em explícito, bem como seu compartilhamento. A síntese dessa ideia está expressa na Figura 1:

**Figura 1** – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

A Espiral do Conhecimento desenvolvida por esses autores demonstra o processo pelo qual é necessário que o conhecimento perpassa para que possa ser criado e retroalimentado. A Espiral do Conhecimento explica este caminho em quatro dimensões: socialização, externalização, combinação e internalização. Dessa forma, uma empresa cria e utiliza conhecimento, convertendo o que é tácito em explícito e vice-versa, sob as quatro dimensões com formas de interações dinâmicas:

- I. Socialização: esta dimensão é ação que compreende a conversão do conhecimento tácito para conhecimento tácito. Envolve a interação social “*face-to-face*” entre indivíduos, relação esta que ocorre no dia a dia organizacional. Nessa dimensão as empresas usufruem da proximidade e da interação que acontece entre os indivíduos para garantir o compartilhamento do conhecimento tácito, pois essa dimensão isolada é uma forma limitada de criar conhecimento, uma vez que existe a necessidade de o conhecimento se tornar explícito, para que seja utilizado pela empresa (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 2008);
- II. Externalização: esta dimensão contém a ação prática de converter o conhecimento tácito para explícito, possibilitando que seja compartilhado entre grupos de indivíduos, podendo se tornar a base de um novo conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998);
- III. Combinação: compreende a conversão de conhecimento explícito para conhecimento explícito, fator que conjuga a conversão do conhecimento explícito em conjuntos mais complexos de conhecimentos explícitos. Nessa dimensão os processos envolvidos são: (a) captura e integração de novo conhecimento já explicitado na dimensão de externalização; (b) distribuição do conhecimento novo entre os membros da empresa e (c) edição ou processamento do conhecimento explícito (NONAKA; KONNO, 1998);
- IV. Internalização: concentra a conversão de conhecimento explícito para conhecimento tácito. Essa dimensão pode ser associada ao processo de “aprender fazendo”. Nesse contexto o indivíduo deve selecionar o conhecimento que lhe é relevante. Para que essa dimensão esteja completa, o indivíduo necessita internalizar o conhecimento explícito, que no âmbito organizacional pode já estar explicitado em manuais, documentos ou sistemas (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A Espiral do Conhecimento – ou, como também é denominada, modelo SECI – demonstra o fluxo para a criação do conhecimento organizacional sistematiza em níveis as interações que o conhecimento perpassa. Para tanto, os autores Probst, Raub e Romhardt (2002) e Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que para que o conhecimento organizacional exista, é necessário que haja diálogo e interação entre os indivíduos; dessa forma, as dimensões do modelo possibilitarão que o conhecimento seja compartilhado e

retroalimentado. O modelo demonstra que o conhecimento deve ser gerenciado de forma articulada e cíclica, de modo que possa passar por todas as quatro dimensões como um espiral.

Discorrendo sobre a conversão do conhecimento, é importante segregar a aplicação e o conceito da Gestão do Conhecimento no contexto organizacional. Essa abordagem envolve diversos processos que priorizam sistematizar o conhecimento na organização, bem como é precursora de práticas e ferramentas que visam facilitar o compartilhamento do conhecimento criado e refinado nas interações realizadas pelos indivíduos, promovendo o armazenamento do conhecimento útil à organização. Colaborando com esse contexto, Dalkir (2005, p. 3, tradução nossa)<sup>1</sup>, em uma definição conceitual, sintetiza que: “A gestão do conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura organizacional da organização para agregar valor através da reutilização e inovação do conhecimento”.

A Gestão do Conhecimento, sob a argumentação de Wiig (1997), é a construção, renovação, aplicação sistemática, explícita e deliberada do conhecimento para maximizar a eficiência relativa ao conhecimento do empreendimento e o retorno de seus ativos de conhecimento. A GC também pode ser concebida como um processo sistematizado que transforma dados e informações contidas na organização em conhecimento útil ao contexto organizacional (COSER; CARVALHO, 2012). Para tanto, diversos autores desenvolveram os ciclos de Gestão do Conhecimento, com o intuito de colaborar para a indicação de diretrizes capazes de dar sustentabilidade no momento da implantação dos processos que compreendem esta abordagem.

Dalkir (2005) afirma que os ciclos representam um caminho a seguir na prática e aplicação da Gestão do Conhecimento. Dentro do arcabouço dessa abordagem, são os ciclos que refletem o caminho pelo qual o conhecimento é criado, compartilhado e aplicado em todo o contexto organizacional, visando a geração de valor na organização. De acordo com Silva (2017, p. 25), os ciclos concentram a ação prática em que o conhecimento é submetido, dado que visa “estabelecer uma rota por onde o conhecimento percorre em uma organização e há a utilização do ciclo de GC”.

---

<sup>1</sup> “*Knowledge management is the deliberate and systematic coordination of people, technologies, processes and organizational structure of the organization to add value through knowledge reuse and innovation*” (DALKIR (2005, p. 3).

Segundo Dorow, Calle e Rados (2015, p. 12), os ciclos “é um dos objetos de pesquisa abordados pela GC, na teoria e na prática, constituindo uma das pontes entre os objetivos organizacionais e os resultados”. As propostas de ciclos diferem em suas etapas, processos ou fases de acordo com cada autor.

Como exemplos desse suporte para a Gestão do Conhecimento, Davenport e Prusak (1998) apresentam um ciclo composto por: geração de conhecimento, transferência e utilização. No processo de **Geração**: as pessoas geram o conhecimento de forma intencional. Codificação e coordenação: o conhecimento é codificado e retratado de maneira acessível e organizado para as pessoas que dele necessitam. Quanto a **Transferência**: o uso das ferramentas de tecnologia da informação é extremamente indispensável para que possa ser iniciada e concluída. No processo de **Utilização**: o conhecimento transferido retrata valor e relevância para o uso, diante das necessidades apresentadas pelas pessoas.

Quanto a esse Ciclo, é importante frisar que, apesar do termo “transferência” ser utilizado por diversos autores que escrevem sobre esta abordagem, há uma rejeição ao termo, principalmente nas áreas como a educação e a filosofia. O argumento é que a ideia de transferir pressupõe a lógica de débito e crédito, ou seja, uma pessoa fica sem para transferir para a outra, o que, evidentemente, não se aplica ao conhecimento. Desse modo, para diversos outros autores, o termo mais adequado a ser utilizado é compartilhamento, dado que compartilhar não pressupõe que aquele que compartilha fique sem o conhecimento, o que se aproxima mais da realidade.

O ciclo proposto por Bukowitz e Williams (2002) sugere que os processos dos ciclos compõem sete seções, divididas em processos tático e estratégico, conforme apresentado Quadro 3:

**Quadro 3** – Ciclo de Bukowitz e Williams (2002)

	<b>Processo tático</b>		<b>Processo estratégico</b>
<b>Seção 1. Obtenha</b>	As pessoas não devem mais agir sem informação. Assim garimpar as informações úteis para as suas tarefas é a atividade inicial. Buscar eficiência dos processos.	<b>Seção 5. Avalie:</b>	Medir o crescimento da base de conhecimento e os lucros advindos da utilização do capital intelectual é fundamental nessa fase. Naturalmente avaliar, exige que a empresa defina qual o conhecimento necessário para cumprir a sua missão.
<b>Seção 2. Utilize</b>	Inovar ao utilizar a informação é fundamental. Criar novas soluções combinando as informações é a principal atuação desta fase. Estabelecer um ambiente que encoraje as pessoas a criatividade, utilizar instrumentos, equipamentos e tecnologias são fatores fundamentais.	<b>Seção 6. Construa/Mantenha</b>	Os relacionamentos internos e externos a organização devem ser parte ativa da construção do conhecimento. Empregados, fornecedores e saber até como funciona a concorrência é extremamente desejável. Surge então um estilo facilitados em substituição ao estreito controle das pessoas.
<b>Seção 3. Aprenda</b>	“O desafio para as organizações é encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 26). Considerar o longo prazo sobre as premências do curto prazo deve ser considerado.	<b>Seção 7. Descarte</b>	Tal como os ativos físicos, o conhecimento sem valor deve ser descartado. Analisar custos e oportunidades pode indicar alternativas e transferir informações para fora da empresa pode representar ganhos para a empresa.
<b>Seção 4. Contribua</b>	O maior desafio é “conseguir que os empregados contribuam para a base conhecimento comum com o que aprenderam” [...] (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 26). Convencer as pessoas a dar a sua contribuição e estabelecer uma infraestrutura são fatores fundamentais.		

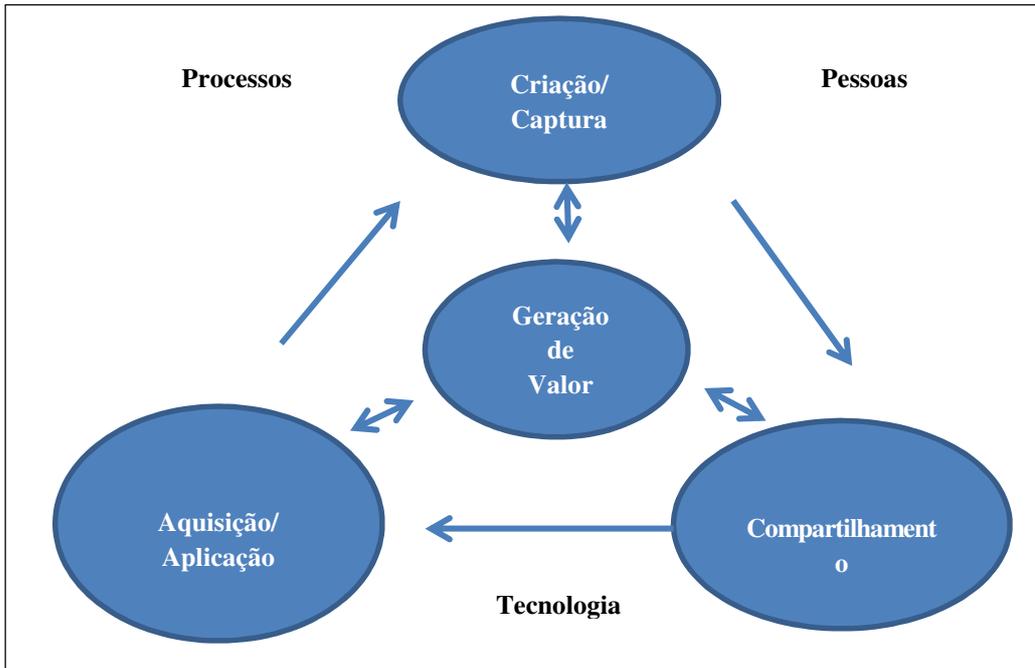
Fonte: Bukowitz e Williams (2002).

O ciclo apresentado por Zack no ano de 1996 é derivado do trabalho sobre a concepção e desenvolvimento de produtos de informação. Esse ciclo é composto por etapas, sendo as principais: 1) aquisição de dados; 2) refinamento; 3) armazenamento/recuperação; 4) distribuição e, por fim 5) a apresentação (DALKIR, 2011).

Cada autor direciona o ciclo pensando no aperfeiçoamento e eficiência dos processos. Wiig (1993) afirma que é preciso aprimorar as tarefas, para que a aquisição do conhecimento seja de fato relevante e com qualidade, sendo assim aplicado da melhor maneira. O ciclo proposto pelo autor apresenta como processo a construção do conhecimento, sendo o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento (DALKIR, 2005). A autora Dalkir (2011) apresenta uma proposta de um ciclo integrado composto por três processos

para o gerenciamento eficaz do conhecimento: 1) a captura do conhecimento e/ou criação; 2) compartilhamento do conhecimento; 3) aquisição e aplicação do conhecimento, visto que no núcleo do ciclo está a geração de valor, ou seja, todas as fases combinadas com uma finalidade, a geração de valor do conhecimento para a organização. A Figura 2 representa o Ciclo integrado de GC de Dalkir (2011).

**Figura 2** – Ciclo integrado de Gestão do Conhecimento de Dalkir (2011)



Fonte: Elaborada pela autora (2019)

Para contribuir com a correta aplicação e implementação dos ciclos da GC através da conversão do conhecimento organizacional, esse conceito destaca e sistematiza práticas e ferramentas que possibilitam um suporte a essas etapas. As práticas e as ferramentas são elementos para que a GC possa ser implantada e aplicada de forma mais eficiente dentro da empresa.

As práticas são compreendidas como atividades que podem auxiliar na captura, criação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento. Para Batista (2004, p. 15) as práticas de Gestão do Conhecimento se caracterizam por:

Atividades que são executadas regularmente; têm a finalidade de gerir a empresa; são baseadas em padrões de trabalho; são voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das empresas e na relação delas com a sociedade.

Os autores Batista e Quandt (2015), seguindo o tripé da Gestão do Conhecimento – pessoas, processos e tecnologias –, sistematizaram as práticas desta abordagem segundo esses três pilares, conforme demonstrado no Quadro 4.

**Quadro 4** – Práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas aos pilares da GC

Pessoas	Processos	Tecnologias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão;</li> <li>• Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento;</li> <li>• Narrativas;</li> <li>• <i>Mentoring</i>;</li> <li>• <i>Coaching</i>;</li> <li>• Educação corporativa;</li> <li>• Universidade corporativa; <i>Brainstorming</i>;</li> <li>• Assistência de colegas (<i>peer assist</i>);</li> <li>• Revisão de aprendizagem (<i>learning review</i>);</li> <li>• Revisão pós-ação (<i>after action review – AAR</i>);</li> <li>• Espaços colaborativos físicos;</li> <li>• Espaços colaborativos;</li> <li>• Café do conhecimento (<i>knowledge café</i>), e</li> <li>• Compartilhamento de vídeos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores práticas (<i>best practices</i>);</li> <li>• Benchmarking interno e externo;</li> <li>• Memória organizacional – lições aprendidas – banco de conhecimentos;</li> <li>• Mapeamento ou auditoria do conhecimento;</li> <li>• Sistemas de gestão por competências;</li> <li>• Banco de competências organizacionais;</li> <li>• Banco de competências individuais – banco de talentos – páginas amarelas;</li> <li>• Gestão do capital intelectual – gestão dos ativos intangíveis;</li> <li>• Captura de ideias e de lições;</li> <li>• Taxonomia;</li> <li>• Bases de conhecimento;</li> <li>• Construção de <i>clusters</i> de conhecimento – repositórios do conhecimento;</li> <li>• Instrumento de avaliação do grau de maturidade em GC, e</li> <li>• <i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferramentas de colaboração: portais, intranets e extranets;</li> <li>• <i>Blogs</i>;</li> <li>• Serviços <i>on-line</i> de redes sociais;</li> <li>• <i>Voice and voice-over-internet protocol (Voip)</i>;</li> <li>• Ferramentas de busca avançada;</li> <li>• Sistemas de <i>workflow</i>;</li> <li>• Gestão de conteúdo;</li> <li>• Gestão Eletrônica de Documentos (GED);</li> <li>• <i>Data warehouse</i>;</li> <li>• <i>Data mining</i>, e</li> <li>• <i>Customer relationship management</i>.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

É relevante destacar que a Gestão do Conhecimento abarca conceitos relacionados ao tripé: pessoas, processos e tecnologias, possibilitando uma inter-relação entre os elementos e elencando ações e contribuições para cada base da tríplice (DALIKIR, 2005). Embora os autores tenham denominado todas essas ações como práticas, há também as ferramentas de GC entre elas. O conceito de ferramentas de GC se refere aos instrumentos que auxiliam as práticas de GC ou a GC como um todo e não às ações em si, que seriam as práticas. Dalkir (2011) e Medeiros *et al.* (2015) compreendem que as ferramentas se direcionam para os processos de verificações, possibilitando que as atividades de Gestão do Conhecimento desenvolvidas possam ser direcionadas a uma melhoria contínua dos processos.

Para que as práticas e ferramentas possam ser implantadas dentro das organizações, é necessário um ambiente propício que favoreça e possibilite isso. Esse ambiente está relacionado à criação, conversão e compartilhamento do conhecimento, podendo o conceito não estar relacionado apenas com o ambiente no contexto de estrutura física, mas também a espaços virtuais e mentais. A esse espaço é atribuído o termo “*ba*” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

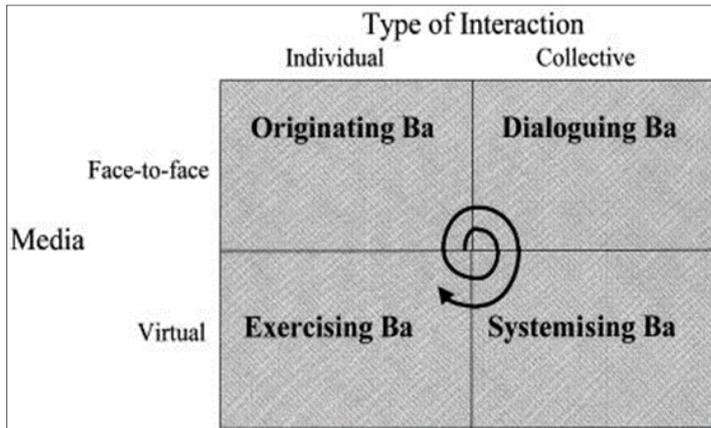
O termo “*ba*” é reflexo do contexto da filosofia de Kitaro Nishida, segundo a qual o termo japonês significa “Lugar” (LEONARDI, 2016). Para o contexto da GC, Nonaka e Konno (1998) destacam que o “*ba*” não precisa ser necessariamente um espaço físico encontrado nas empresas e delimitado por uma sala ou escritório, mas pode também ser espaços virtuais ou mentais, podendo ser até mesmo uma combinação articulada entre ambos.

Os autores Sousa, Costa e Aparício (2017) contextualizam “*ba*” como sendo a existência de um ambiente propício à criação e partilha de conhecimento, estendendo a compreensão para a identificação do impacto do conhecimento gerado, na GC em contexto organizacional.

Dentro do contexto de um ambiente propício à criação e compartilhamento do conhecimento, é possível também destacar um ambiente maior que possibilite maiores redes de criação e compartilhamento. A esse ambiente deu-se o nome de “*basho*”, que compreende um nível mais amplo e integrado de relações entre os indivíduos, sendo composto por vários “*ba*” (NONAKA; KONNO, 1998; LACERDA *et al.*, 2010; LEONARDI, 2016).

O “*ba*” apresenta as relações e inter-relações em quatro dimensões: 1) *originating “ba”*: as relações entre os indivíduos possibilitam o *face-to-face* e ocorrem relações individuais; 2) *dialoguing “ba”*: compreende as relações coletivas, em que há um compartilhamento do conhecimento com os indivíduos do grupo; 3) *systemising “ba”*: compreende os sistemas de Gestão do Conhecimento; 4) *exercising “ba”*: pode ser relacionada ao “aprender fazendo” do modelo SECI, em que os indivíduos utilizam na prática os sistemas de GC, possibilitando ainda que essas tarefas possam ser executadas no âmbito virtual.

**Figura 3** – Os quatro tipos de “ba”



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 16).

A GC é, portanto, uma abordagem que compreende ciclos, ferramentas e práticas que possibilitam criar e gerenciar o conhecimento organizacional. Nesse contexto, a GC apregoa a necessidade de um ambiente propício à criação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento, ou seja, o próprio “ba”. Esse gerenciamento favorece a base estratégica da empresa, possibilitando a utilização do conhecimento como recurso.

Visando compreender melhor a presença na academia sobre a abordagem da GC, realizou-se uma segunda revisão sistemática, também seguindo o protocolo de *Proknow-C*, com o objetivo de construir um “corpus textual” e a fim de encontrar os três artigos mais citados com o termo de busca “*Knowledge Management*”, foi realizado uma segunda revisão sistemática, cumprindo as etapas e fases do protocolo. Este protocolo encontra-se completo no apêndice B. A revisão pautou-se nas bases: *Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar (SciELO)*, na busca do artigo mais citado sobre o tema de busca. Os artigos selecionados nessa segunda revisão sistemática deu origem a um “*corpus textual*” que foi submetido a uma análise de conteúdo, através do *software IRaMuTeQ*, cujas análises estão expressas no quarto capítulo desta pesquisa.

### 2.3 A ESTRATÉGIA NO CAMPO ORGANIZACIONAL

O conceito de “estratégia” tem ligação direta com a esfera militar, iniciando pelo significado e origem da palavra, ao qual tem origem do termo grego “*estrategios*” – General (BETHLEM, 1982). A palavra “General” evidencia o contexto militar, vislumbrando a figura do “General” em que é o responsável pela estratégia desde a formulação até o momento de vitória no combate ao inimigo. Em dado momento da história, e quando a estratégia sobrepõe

o campo militar, permeando as abordagens e abrangência administrativa, a figura do “General” já não tem mais o mesmo sentido de estar à frente, portanto, se afasta da linha de frente das guerras para ter uma visão mais ampla para poder conduzir e preparar o exército para as batalhas, compreendendo e contextualizando os ambientes organizacionais (MEIRELLES, 1995).

De acordo com os autores Camargos e Dias (2003) na época de Péricles (450 a.C.) o termo estratégia evidenciava o sentido de habilidade administrativa. Somente no tempo de Alexandre (330 a.C.) o termo adquiria o significado de habilidades empregadas e voltadas para vencer um oponente ou inimigo, considerando criar um sistema unificado de governança global. Portanto, em dados momentos da história a estratégia estava voltada somente ao ato de comandar, conforme cita Ghemawat (2000) a estratégia inicialmente estava ligada à ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra.

Nesse contexto é possível identificar as raízes da estratégia, assentadas nas esferas militares e a forma como nesse campo eram elaboradas as estratégias. Porém, com relação ao uso do conceito na área organizacional, observa-se que ainda não há consenso entre os teóricos do campo, o que tem relação ao momento histórico e ao contexto em que cada teórico está envolvido ao conceituar o termo e ao definir uma corrente teórica. De acordo com Bulgacov *et al.* (2007) ainda que antagônico, parece haver um consenso entre os teóricos de que não há consenso considerando a amplitude e abstração do conceito e definição de estratégia (ANSOFF; McDONNEL, 1993). O autor canadense Mintzberg (2006, p. 24) atribui esse movimento em “função da natureza humana insistir em uma definição para cada conceito”.

Os autores Bulgacov *et al.* (2007) contextualizam que, por volta do século XIX, as estratégias eram entendidas como forças para dominar o mercado. No começo do século XX surgiram os primeiros conceitos de estratégia. Para os autores na década de 1950 as teorias da estratégia eram conceituadas com foco no planejamento estratégico; na década de 1960 o enfoque contextual era na busca por um modelo de formulação das estratégias e na década de 1970 o planejamento estratégico chegou à sua plenitude e os enfoques se deram nas análises do ambiente, das estratégias externas e internas.

Ainda de acordo Bulgacov *et al.* (2007), na década de 1980 o referencial no campo era Michael Porter, segundo o qual as estratégias tinham enfoque na competitividade e a estratégia tinha como objetivo determinar a atratividade da indústria. Na década de 1990, a gestão estratégica manteve o foco no pensamento sistêmico, cuja premissa era uma integração

entre planejamento e controle e a visão era mais integradora e menos centralizadora. Nas tendências atuais, a estratégia envolve um raciocínio complexo, contextualiza a estratégia como prática e abarca questões como os incentivos à criatividade, competências, recursos internos, responsabilidade social, alianças, entre outras.

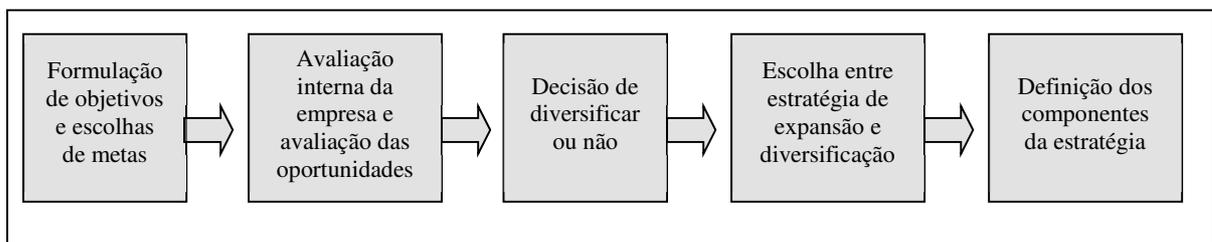
No campo organizacional, Gimenez (1998, p. 29) define a estratégia como “um conjunto de diretrizes consistentemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais” e como extensão do curso da ação definida pela organização, incluindo um conjunto de ações padronizadas e definidas pelas decisões organizacionais (nível estratégico) e gerenciais (nível tático) e a busca pela posição consolidada no mercado.

Meireles e Paixão (2003) argumentam que o campo da estratégia também busca evidenciar e discutir as diferenças de valor de mercado em que determinadas empresas encontram-se, bem como as dificuldades de se manterem ativas e as ações necessárias para tal.

Dentre as diversas correntes da estratégia, os autores Ansoff e McDonnell (1993) ao conceituarem estratégia, estavam preocupados com a relação empresa e ambiente externo, onde o relacionamento é pautado em decisões pontuais sobre produtos e tecnologias a serem desenvolvidos, com o propósito de conquistar alguma vantagem sobre os concorrentes.

Pautado nessa concepção, Ansoff (1977) desenvolveu um modelo de tomada de decisões, representado na Figura 4.

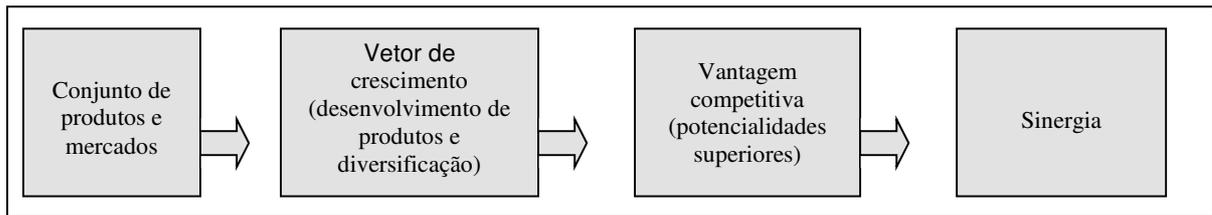
**Figura 4** – Modelo de tomada de decisões estratégicas



Fonte: Ansoff (1977, p. 23).

Assim, a tomada de decisão ocorre em todos os níveis. As decisões envolvem um alto grau de incerteza e risco, mas uma boa estratégia pode ajudar a reduzir esse risco.

Complementando sua contextualização sobre estratégia, o autor ainda defende que a estratégia é composta por quatro elementos, conforme ilustrado na Figura 5.

**Figura 5** – Componentes da estratégia

Fonte: Ansoff (1977, p. 94).

Para Hax e Majluf (1998), estratégia pode ser entendida como um padrão que integra as principais políticas, metas e sequência de ações de uma empresa em um todo coerente e que, quando bem formulada, ajuda a ordenar e alocar os recursos da empresa para a obtenção de vantagem competitiva

Em outra definição clássica, a estratégia é apontada como um padrão ou plano que integra as metas, as políticas e as ações sequenciais da organização, sistematizando um todo coeso (QUINN, 2006). Mesmo antes desse entendimento tão bem definido pelo autor, Lodi (1969, p. 11) já destacava essa integração e sinalizava em sua definição de estratégia outro elemento: os recursos “[...] estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos a longo prazo [...] seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis”.

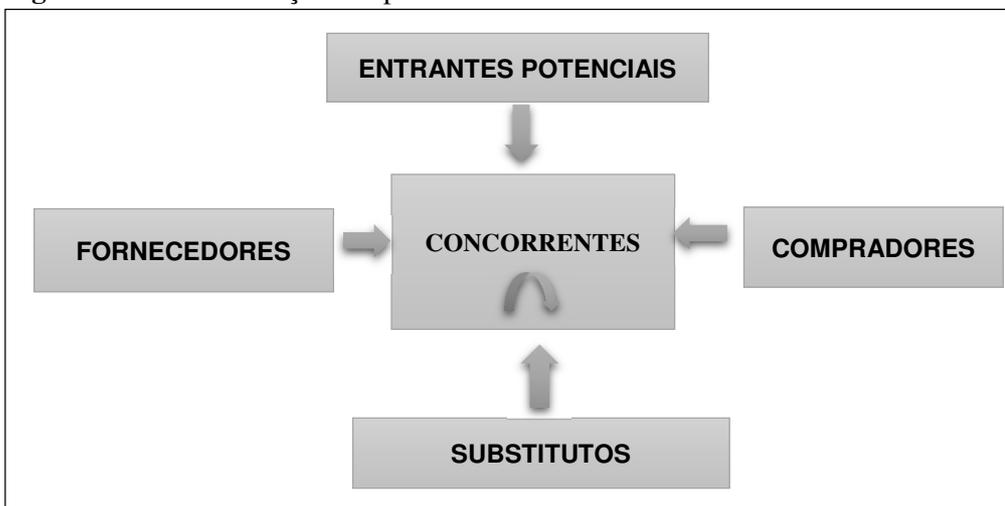
O ambiente interno organizacional, seus recursos, competências e incertezas são alvos de análises no contexto da estratégia, pois a estratégia também pode ser compreendida sob a perspectiva de ser uma alocadora de recursos, pautando as competências e deficiências da organização (QUINN, 2006), em um contexto de incertezas, as quais podem ser minimizadas pelo concreto conhecimento dos recursos organizacionais (WERNERFELT, 1984). Barney (1991; 2006) e Barbey e Herterly (2011), acrescenta que os recursos e capacidades de uma organização devem ser analisados sob quatro questões: valor, raridade, imitabilidade e organização, para que desta forma possam ser geradores de vantagem competitiva e minimizar os efeitos das incertezas do mercado na organização.

O conceito de estratégia foi postulando vertentes importantes ao ponto que podemos destacar os 5P's da estratégia, onde o conceito é caracterizado como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A compreensão da estratégia como plano é determinada pelo curso da ação consciente pretendida; como pretexto se caracteriza como uma manobra, que desempenha a função de um estratagema que enfraquecerá ou eliminará a concorrência; como padrão é a repetição, ou a consciência de um comportamento contínuo perante o mercado;

como posição é a sua posição e localização definida no ambiente; como perspectiva é a estratégia de forma conceitual, onde existe uma maneira central para realizar todas as ações internas e externas (MINTZBERG, 2006; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Outra corrente teórica de destaque no campo da estratégia é a de Michael Porter, relacionado ao posicionamento no mercado e as cinco forças competitivas básicas. O autor destaca que estratégia é o gerenciamento das atividades na busca de uma posição na indústria, que gere vantagem competitiva sustentável em longo prazo (PORTER, 1993;1996; 2004). Para esse contexto, o autor destaca as cinco forças, ilustrada na Figura 6.

**Figura 6** – As cinco forças competitivas



Fonte: Porter (2004, p. 4).

As cinco forças elaboradas pelo autor deixam claro seu modelo de posicionamento na indústria e reflete o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos e conhecidos.

Considerando o processo de entender como a estratégia de fato é formulada e aplicada, destaca-se a teoria da estratégia como prática, segundo a qual a estratégia não é mais considerada mérito apenas das empresas, mas também das atividades desenvolvidas pelos indivíduos que atuam nelas (WHITTINGTON, 2004; COLLA, 2009; CARTER *et al.*, 2010). Essa teoria busca compreender o cotidiano das organizações quanto à formulação estratégica, sendo necessária uma verificação extensa do que venha a ser a comunicação, as reuniões, os gestos, os discursos e os escritos organizacionais, para a formulação integrada dos níveis micro e macro de análise estratégica (WHITTINGTON, 2004). Nesta teoria, os teóricos da

estratégia têm a preocupação e inquietação por compreender o “strategizing” – o planejamento de estratégias-, surge então a preocupação em detalhar as atividades cotidianas exercidas na organização.

Presente também no campo da estratégia, está a teoria da *RBV*, teoria esta que será a lente a adotada nessa pesquisa para analisar a Gestão do Conhecimento. A teoria da *RBV* compreende a teoria que observa os recursos e as capacidades internas de uma organização, que gerem valor a ela e que possam garantir uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Em termos de configuração teórica, foi possível vislumbrar que o campo da estratégia se consolidou ao longo das décadas nos estudos organizacionais, com correntes embasadas nas origens militares, até as tendências atuais, destacando a complexidade em que estão assentadas as organizações. Para visualizar essas contribuições ao longo dos anos, no Quadro 5 é apresentada a evolução teórica do campo da estratégia.

**Quadro 5** – Evolução histórica do campo da estratégia: pressupostos teóricos, referências, eventos, ferramentas e modelos

Período	Principais bases ou pressupostos teóricos	Referências	Eventos	Ferramentas e Modelos
Antecedentes Históricos	Estratégias militares	Sun Tuz (A Arte da Guerra) Carl Von Clausewitz (1800, estratégias militares napoleônicas)		
Século XIX	A estratégia aparece como um meio de controlar as forças de mercado e modelar o ambiente competitivo	Maquiavel Miyamoto Musashi Alfred Sloan	Expansão de empresas ferroviárias e de manufatura nos EUA Aparecimento dos mercados de massa Descoberta da economia de escala	
Começo do século XX	Introdução do conceito de “estratégia” no ambiente de negócios	<b>Ronald Coese (1937)</b> : “The nature of the firm”, artigo clássico a respeito de “por que as empresas existem?” <b>Chester Narnard (1938)</b> : chama a atenção para os fatores estratégicos e limitadores <b>Joseph Schumpeter (1942)</b> : propôs ampliação do conceito de estratégia Outros: <b>Keynes, Otto Bauer</b>	Produção em massa. <b>Henry Ford</b> cria a linha de montagem e institui o conceito de padronização. Competição GM X FORD Surtem as primeiras universidades de administração	
Década de 50	Busca por um modelo de estratégia empresarial amplamente aplicável Foco no planejamento financeiro, orçamento, controle financeiro Visão de curto prazo	<b>Kenneth Andrews</b> e outros pesquisadores em Harvard incentivaram os alunos a estudar as estratégias empresariais (análises de cases). <b>Outros (anos 50 a 70)</b> : Peter Drucker, Theodore Levitt, Derek F. Abell, George S. Odiorne, Arthur D. Little, John von Neumann.		<b>Administração por Objetivos (APO)</b> : Peter Drucker
Década de 60	Busca por um modelo de formulação estratégica que adequasse capacidades internas e possibilidades externas.	<b>Igor Ansoff (1965)</b> : Corporate strategy: propõe que as estratégias devem resultar de um planejamento formal, racional, centralizado; fornece as bases para a racionalização de processos e ganhos de eficiência.	Ascensão de empresas de consultoria na área de estratégia (EUA): BCG, Boston Consulting Group. McKinsey & Company. Segundo pesquisa do Stanford	<b>Análise SWOT</b> (Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). <b>Matriz BCG</b> (Matriz de crescimento e participação).

	<p>Foco na projeção de tendências de longo prazo, estudos de cenários. Mudanças segue regras bem conhecidas de causa e efeito. O objetivo é projetar o futuro. Estratégia é responsabilidade dos altos executivos.</p>	<p><b>Alfred Chandler (1962):</b> <i>Strategy and structure</i>: o livro marcou as discussões a respeito da relação entre estrutura e estratégia.</p>	<p>Research Institute, em 1963 praticamente todas as grandes empresas americanas tinham um setor dedicado ao planejamento empresarial.</p>	<p><b>Curva de Experiência UEN:</b> Unidades estratégicas de negócios. Matriz de atratividade da indústria - força do negócio. Utilização de métodos quantitativos por computador. <b>(PROM)</b></p>
Década de 70	<p>Auge do planejamento Estratégico. Análise ambiental externa e interna. O objetivo é definir a estratégia. Estratégia vem antes de estrutura. O critério de eficácia organizacional. Foco no crescimento por meio da expansão e diversificação.</p>	<p><b>Mintzberg (1973).</b> Outros: <b>Kenneth Andrews, George A. Steiner, Jhon B. Miner, Keniche Ohmae, Pierre Wack/Alvin Tofler, Jhon Naisbitt, Dan Schendel.</b></p>	<p>Criação, entre o final dos anos 70 e início dos anos 80, do <i>Strategic Management Journal (SMJ)</i> e da Strategic Management Society (SMS). Crescimento do setor industrial brasileiro.</p>	<p><b>PIMS (Profit Impacto f Market Strategies).</b> Teoria dos Jogos.</p>
Década de 80	<p>O estudo sistemático do ambiente industrial (ou setor industrial) revelaria as estratégias a serem seguidas. Foco na administração Estratégia e no conceito de competitividade. O objetivo é determinar a atratividade da indústria. A responsabilidade estratégia passa a ser compartilhada com todas as funções e operações de <i>management</i>.</p>	<p><b>Michael Porter (1980, 1985)</b> <i>Competitive strategy competitive advantage.</i> <b>Thomas Peters e Robert Waterman (1983):</b> nas grandes empresas “excelentes” a estratégia segue a estrutura. Outros: <b>Jack Welch/ GE, Taiichi Ohno, Richard J. Schonberg, James P. Womack/Daniel T. Jones/Daniel Roos (Cerox).</b></p>	<p>Empresas americanas têm dificuldade em concorrer com as empresas japonesas. Ascensão do Marketing Estratégico.</p>	<p>Análise da atratividade da indústria (<b>modelo das 5 forças competitivas</b>). Conjunto de estratégias genéricas. (<b>modelo das estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação, foco</b>). <b>ISSO 9000.</b> <b>Prêmios da qualidade.</b> <b>Deming/ movimento pela qualidade.</b> <b>Cadeia de valor.</b></p>

Década de 90	<p>Busca pelas competências essenciais.</p> <p>Atividades não centrais ao negócio devem ser terceirizadas.</p> <p>A preocupação com os valores centrais deve superar a preocupação com a maximização do lucro.</p> <p>Foco na Gestão Estratégica, pensamento sistêmico, integração entre planejamento e controle.</p> <p>Visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas.</p> <p>O objetivos é buscar sintonia com os ambientes internos e externo.</p> <p><i>Clusters</i> como geradores de competitividade.</p> <p>Preocupação com o impacto da gestão ambiental na estratégia.</p>	<p><b>Hamel e Prahalad (1990):</b> <i>The core competence of the Corporation.</i></p> <p><b>Mintzberg (1994):</b> artigo “Thefall and rise of strategic plannig”, critica ao planejamento estratégico.</p> <p><b>Collins e Porras (1996):</b> artigo “<i>building Your company’s vision</i>”, conceito de empresa visionária.</p> <p><b>Mintzberg, Ahlstrand e lambel (1998):</b> <i>Strategy safari</i>, apreciação crítica das principais publicações no campo da estratégia.</p> <p>Robert S. Kaplan e David P. Norton.</p> <p>Outros: <b>Jordan D. Lewis, Michael Y. Yoshino, Robert Porter Lynch, Jhon Kay, Gregory Basteson, James F. Moore, Charles H. Fine, Warren Bennis, Jhon Kotter, Richard C. Whiteley, Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Moth, al Ries.</b></p>		<p>Mintzberg et al.</p> <p>Classificam a visão estratégica dos estudos realizados até o momento em três grupos:</p> <p>(1)A visão da estratégia com processo deliberado, formalizado, prescrito e controlado.</p> <p>(2)A visão da estratégia como um processo emergente.</p> <p>(3)A visão da estratégia como um processo ao mesmo tempo deliberado e emergente.</p> <p>ECO92.</p> <p>ISSO 14000.</p>
Tendências	<p>É preciso superar a dicotomia entra “pensar “ e “agir”.</p> <p>A gestão estratégica do futuro significa uma mudança na prática gerencial que exige visão de futuro, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com o inesperado e ambíguo.</p>	<p><b>Whittington (1996)</b></p> <p><b>Jarzabkowski (2005)</b></p>		<p>Controle pelo <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>.</p> <p>Organização em UENs.</p> <p>Aplicação de teorias da complexidade e teoria do caos.</p> <p>Teorias de redes.</p> <p>Tecnologia da informação (TI).</p>

	Atuação global, proatividade e foco participativo, incentivo à criatividade. Ênfase em alianças e parcerias, responsabilidade social, aprendizagem contínua. Estratégia como prática. Estratégia é um processo contínuo, envolve raciocínio complexo e implementação através de projetos.			
--	---	--	--	--

Fonte: Bulgacov *et al.* (2007, p. 4).

Considerando o campo da estratégia, este capítulo do referencial teórico é dedicada a abordar algumas correntes das teorias da estratégia bem como as contribuições que diversos autores exerceram para tornar esse campo consolidado.

### **2.3.1 A sistematização das teorias da estratégia**

Inicialmente nesta seção se faz necessário definir a palavra Teoria, uma vez que ela vai permear a base dos capítulos que serão escritas nesta pesquisa. De acordo com Abbagnano (2007, p. 952), a palavra *Teoria* “refere-se a um conjunto de regras também práticas, quando são pensadas como princípios gerais, fazendo-se abstração de certa quantidade de condições que exerçam influência necessária sobre a sua aplicação”.

O autor ainda acrescenta que uma teoria é composta por uma ou mais hipóteses ou conceitos, que contemplam um aparato de elementos teóricos que permitem a verificação ou confirmação de determinada teoria (ABBAGNANO, 2007).

Para Galliano (1979, p. 28):

Toda Ciência é constituída de um sistema de ideias interligadas logicamente. Um sistema de ideias que se apresenta como um conjunto de princípios fundamentais, adequados a uma classe de fatos, compõe uma teoria. Assim, cada Ciência em particular possui sua própria teoria ou grupo de teorias.

Uma teoria reúne, portanto, um conjunto de elementos contextuais capaz de justificar-se cientificamente dentro de uma determinada ciência. Considerando o conceito de teoria, este capítulo abarca a sistematização das teorias da estratégia no campo organizacional. As teorias da estratégia compõem um dos campos de estudos organizacionais mais conceituados, que reúne conceitos estratégicos orientados desde a concepção, formulação, compreensão e aplicação das bases estratégicas organizacionais.

As teorias da estratégia possuem correntes e conceitos que estão diretamente relacionados às metas e objetivos determinados dentro de uma organização. Nesse sentido, Quinn (1988, p. 104), relata que: “estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as sequências de ações num todo coerente. É um processo lógico, consciente e pró-ativo de uma gestão”.

Diante dessa diversidade de correntes teóricas do campo da estratégia, alguns autores como Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2010) propuseram uma sistematização, dividindo o campo das estratégias em dez (10) escolas. Nesse contexto, eles compreendem escola como um

agrupamento de pensamentos ou ideias semelhantes nos quais se embasam para formar uma linha próxima de pensamentos, consolidando o conhecimento sobre uma corrente teórica.

A sistematização dos autores compreendeu três (3) dessas escolas como de caráter prescritivo: as escolas do Design, Planejamento e Posicionamento. As outras seis (6) escolas, segundo os autores, estabelecem características descritivas: a escola Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental. Por fim, há ainda a escola de Configuração, em que os autores abrangem a totalidade das escolas sistematizadas por eles. Os conceitos de estratégia deliberada (intencional) e emergente (aquelas que surgem ao longo dos processos segundo a conjuntura que se apresenta) aparecem também nessa sistematização, caracterizando as escolas. No Quadro 6 são apresentadas as definições das escolas de pensamento estratégico apresentadas por Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2010).

**Quadro 6** – Escolas de pensamento estratégico

<b>Escola de pensamento</b>	<b>Definição</b>
Escola do Design	Concentra a abordagem da natureza prescritiva da estratégia. A escola conceitua o processo de formulação da estratégia, focando teorias e abordagem que deram início à análise SWOT (análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização). O foco se volta para avaliações internas e externas no processo de formulação da estratégia organizacional.
Escola de Planejamento	Pertencente ao grupo das escolas prescritivas, a escola do planejamento segue as abordagens da escola do Design, porém com foco em um planejamento estruturado da estratégia, no qual o executivo principal da organização ganha destaque. Nessa escola o Planejamento Estratégico é compreendido como uma estrutura formal a ser planejada e arquitetada por etapas e metas, envolvendo todos os processos organizacionais.
Escola de Posicionamento	Esta escola pertence ao grupo prescritivo. Sua premissa é que as estratégias são genéricas e de posicionamentos identificados. Baseiam-se as estratégias emergentes.
Escola Empreendedora	Pertence ao grupo das escolas descritivas. Destaca o processo de formulação da estratégia, porém centraliza a estratégia em um líder em potencial.
Escola Cognitiva	Escola descritiva com foco direcionado ao processo de formulação da estratégia, porém seguindo um processo cognitivo e mental, segundo o qual é necessário repensar as estratégias a sua elaboração. A fonte teórica é a estratégia emergente.
Escola de Aprendizado	Escola descritiva considera a estratégia emergente, na qual a formulação da estratégia é realizada em um processo de colaboração.
Escola de Poder	Escola que caracteriza a formulação da estratégia como um processo aberto a negociações, em que o processo político e de poder tem relações com a formulação das estratégias determinadas. Compreende uma escola descritiva.

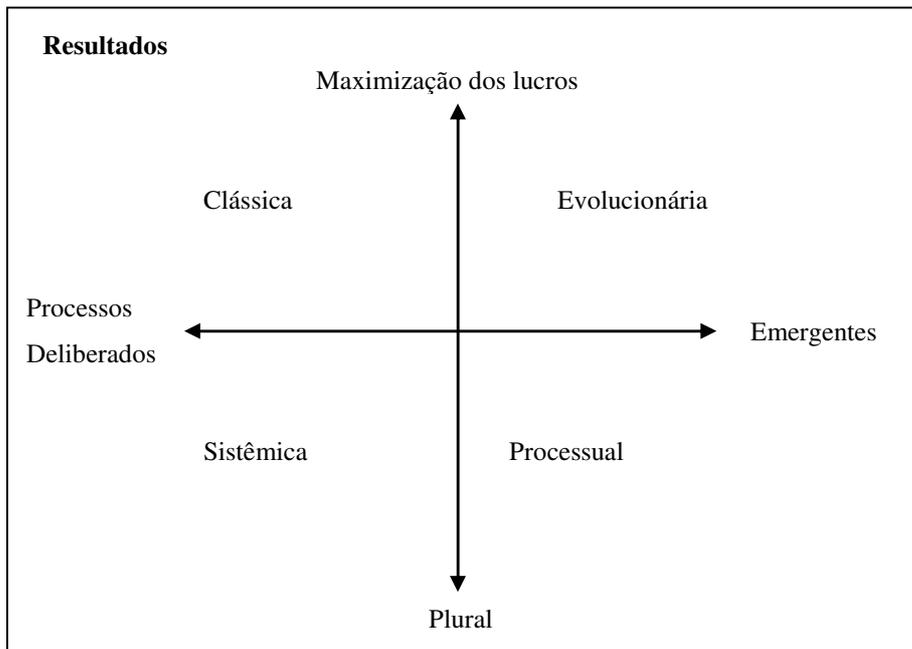
Escola Cultural	Compreende a estratégia como um processo de interação social, em que as crenças individuais, as experiências e os valores são considerados no processo de formulação da estratégia.
Escola Ambiental	Nesta escola a estratégia é concebida como um processo reativo, pois recebe influências do ambiente em que está inserida e reage às premissas que surgem ou que são delineadas como regras. Estabelece paralelo com a escola descritiva.
Escola de Configuração	Essa escola compreende a estratégia como um processo de configuração e transformação a partir do qual a organização pode configurar um estado estratégico em que sua constante transformação torna-se inevitável.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Percebe-se que Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2010) procuraram abarcar nessas dez escolas todas as vertentes existentes no campo até então. A RBV para os autores fica a cargo da escola cultural, em que a formulação da estratégia é compreendida como um processo coletivo, no qual a cultura une a estrutura organizacional, as interações entre os indivíduos da organização e o estilo de tomada de decisão.

A Gestão do Conhecimento para os autores fica posicionada na escola do aprendizado, onde a formulação da estratégia é compreendida como um processo emergente, no qual o aprendizado estratégico pode ser construído e experimentado. A relação estabelecida pelos autores entre as escolas de pensamento estratégico com a Gestão do Conhecimento e a RBV será discutida na análise desta pesquisa. Destaca-se que o trabalho de sistematização do campo da estratégia elaborado por esses autores, embora tenha se tornado uma referência nos estudos organizacionais, é apenas uma das formas de se pensar o campo da estratégia.

O autor Whittington (2002), por exemplo, apresenta as estratégias organizacionais segundo dois contínuos. O primeiro está relacionado à sua finalidade, que pode ser de maximização de lucros; ou plural, em que a busca por vantagem competitiva compreende resultados não somente relacionados ao lucro, mas também a uma mudança no sistema social. O segundo está relacionado ao seu processo, podendo ser deliberados ou emergentes. Isso resulta em quatro principais perspectivas genéricas sobre estratégia: clássica, evolucionária, sistêmica e processual. Esse modelo é ilustrado na Figura 7:

**Figura 7** – Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002, p. 3).

Nessa abordagem, Whittington (2002) sistematiza o campo da estratégia em quadrantes com dois eixos contínuos, as duas superiores são abordadas como clássica e evolucionária, no centro encontra-se a maximização dos lucros. Outras duas estratégias são as teorias processual e evolucionárias, a extremidade deste eixo para estas duas teorias é a abordagem definida pelo autor como plural. Para as teorias clássicas e sistêmicas, o eixo central destaca os processos deliberados, para a concepção das teorias evolucionárias e processual o eixo é o de processos emergentes.

O autor posiciona no primeiro quadrante as teorias clássicas, que referem-se às teorias que abarcam a estratégia como um processo racional de cálculos e análises deliberadas, em que o foco é a maximizar a vantagem competitiva a longo prazo. Os teóricos desta abordagem são fiéis as origens da estratégia, pois têm os gerentes no centro, associadas às guerras e manobras militares do passado, quando existia a figura heroica, porém um pouco isolada: a do general (WHITTINGTON, 2004). A representatividade do general demonstrava o desenvolvimento da estratégia ao longo da guerra para vencer o inimigo. Para os teóricos clássicos, a confiança é depositada nos gerentes, na capacidade em adotar estratégias de maximização de lucros, através de um planejamento racional a longo prazo.

No segundo quadrante a abordagem é Evolucionária, destacando as abordagens estratégicas que caracterizam o poderio atual, não sendo em longo prazo, compreendendo o momento atual em que se pensa a estratégia. Essa abordagem compreende que os ambientes

são voláteis e incertos, para tanto, as estratégias não podem ser deliberadas. O maior contraponto dessa abordagem, para com a clássica, é a de que os evolucionários não contam com a capacidade dos gerentes, consideram que o mercado é responsável pela maximização dos lucros. Para esses teóricos, investir em estratégias deliberadas a longo prazo podem pôr em risco as organizações, uma vez que o mercado é incerto e volátil. É necessário, portanto, garantir um poder de mercado significativo (WHITTINGTON, 2004).

O terceiro quadrante engloba as teorias processualistas que concentram suas bases nas estratégias emergentes de aprendizado e adaptação. Os teóricos processualistas não depositam empenho para encontrar uma ação racional fluída, porém trabalham com as ações da forma que são e com os mercados do jeito que estão. Nesse sentido o pensamento processualista conceitua seus princípios fundamentais como: os limites cognitivos e ação racional. Os processualistas voltam o olhar para o jeito de “ser” da organização e dos mercados, focam as imperfeições das organizações e dos processos de mercado. Nesse quadrante está alocada a teoria da *RBV*. De acordo com Menegassi (2013, p. 35): “[...] a *Resource Based-View (RBV)* assume como ontologia a realidade dada [...] que pressupõe a explicação racional para os fenômenos sociais e a busca por soluções práticas para problemas práticos”.

Os processualistas ainda destacam quatro percepções fundamentais nas teorias que abarcam:

- A estratégia pode ser um recurso heurístico de tomada de decisão para simplificar a realidade em algo com que os gerentes possam realmente lidar;
- Os planos podem simplesmente ser uma forma de proteção da segurança gerencial, oferecendo-lhes garantia e orientação;
- A estratégia pode não preceder a ação, mas apenas emergir retrospectivamente, uma vez que a ação foi tomada;
- A estratégia não consiste apenas em escolher mercados e então policiar o desempenho, mas em cultivar cuidadosamente as competências internas (WHITTINGTON, 2004, p. 31).

Considerando essas quatro percepções, é possível compreender a forma como os processualistas observam as organizações, de que o olhar a longo prazo não maximiza os lucros, mas o importante é a consolidação a longo prazo. Considerando as competências internas distintas, a estratégia nesta visão se torna um processo de identificação e conscientização interna.

No quadrante da Figura 7, ainda é possível compreender a GC, uma vez que abrange o conhecimento como recurso estratégico, compreendendo aquele que é realmente importante

para a organização e que pode ser cuidadosamente cultivado. Dentro da abordagem da GC sistematicamente criado, identificado, compartilhado e aplicado, conforme o ciclo integrado de Dalkir (2011) percebe-se que os núcleos empresariais são sistemas onde acontecem ciclos de compartilhamento de conhecimento. Logo, esses estudos apontam como o ciclo de conhecimento acontece na prática

O quarto quadrante refere-se aos teóricos sistêmicos, que relacionam as bases estratégicas a uma posição relativista, que compreende que as metas e as formas de planejamento das estratégias devem considerar o contexto social no qual estão inseridas e, dessa forma, desenvolver estratégias com uma maior aferição à sensibilidade sociológica. Os teóricos sistêmicos afirmam que as razões por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos; para eles os objetivos das estratégias e seus modos de formulação dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social dentro do qual atuam. Nesta abordagem o foco externo não é o lucro e sim o que os teóricos dessa abordagem denominam como plural, ou seja, sendo resultados além do lucro, podendo ser resultados ligados à cultura e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde se desenvolvem (WHITTINGTON, 2004).

### **2.3.2 A teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)***

Nas últimas décadas, a teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)* tem conquistado um considerável espaço dentre as abordagens teóricas. Na maioria das pesquisas tem sido abordada para contrapor a teoria industrial de Porter (1993) ou ainda para chegar aos resultados das capacidades dinâmicas das organizações, ambas pautadas na explicação e compreensão do alcance ou garantia de vantagem competitiva sustentável. A teoria RBV, volta o olhar para dentro das organizações, para elencar recursos e capacidades que possam ser fortes o suficiente, que possam atingir objetivos e performances superiores às do mercado, resultando em uma vantagem competitiva sustentável. A *RBV* é encontrada na literatura com diversas terminologias, embora nessa pesquisa o termo adotado para definir essa teoria está apresentado como *Resource-Based View (RBV)*. Com base na pesquisa de Menegassi (2013), os termos que também definem a teoria são encontrados como: *Resource-Based Perspective (RBP)*, *Resource-Based Model (RBM)* e *Resource-Based Theory (RBT)* e Visão da Empresa Baseada em Recursos (*VBR*).

A *RBV* teve sua origem com a autora e economista Edith Penrose. No contexto histórico e acadêmico vivenciado por Penrose (2006), as teorias estavam voltadas às análises externas

das empresas. Portanto, sua obra “*The Theory of the Growth of the Firm*”<sup>2</sup> foi considerada inovadora para a área, pois trouxe como eixo de análise o interior das empresas. A autora não desconsiderou as análises externas em sua obra, porém determinou maior ênfase aos recursos internos (MENEGASSI, 2013).

Para a autora, “firma” não compreende apenas as unidades financeiras, ou seja, o corpo financeiro organizacional, mas engloba em seu conceito toda a estrutura organizacional, sendo o setor de produção, setor administrativo e o chão de fábrica, abrigando os níveis estratégicos, táticos e operacionais. Para a autora, toda a estrutura organizacional é composta por pessoas, que são capazes de coordenar as atividades desenvolvidas por toda a firma, uma vez que os recursos físicos disponibilizados pela firma, permita tal execução (PENROSE, 2006).

Em sua contribuição ao desenvolvimento da teoria, a autora, em sua primeira obra “*The Theory of the Growth of the Firm*” (1959), queria compreender se havia algo nas firmas capaz de explicar o crescimento delas, bem como as suas limitações (PENROSE, 2006). Para essa compreensão era necessário, portanto, considerar o interior das firmas, análise que na época não era explorada pelos economistas (MENEGASSI, 2013).

Embora não tenha sido Penrose (1959) a criadora da *RBV*, e sim Wernerfelt (1984) o primeiro a cunhar o termo, foi ela quem pela primeira vez deu destaque aos recursos internos das empresas como fatores determinantes de vantagem competitiva, constituindo, assim, a base para a *RBV*. A *RBV* pode ser definida como uma teoria da estratégia caracterizada pela ênfase nos recursos internos das organizações e a fim de que estes sejam os principais determinantes de sua competitividade (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; PETERAF, 1993).

Dentre as abordagens das teorias da estratégia, a *RBV* é a teoria que propõe um modelo de desempenho com objetivos nos recursos e nas capacidades internas e controladas por uma empresa, podendo esses recursos e capacidades, quando bem geridos e controlados, serem fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011). Nesta teoria, a análise interna das organizações é minuciosa, com o intuito de elencar o grupo de recursos e/ou capacidades que detenham habilidades capazes de proporcionar uma vantagem competitiva sustentável, consolidando a estratégia a longo prazo. Os autores Medeiros *et al.* (2015) dissertam sobre a importância da teoria, pois destacam que a *RBV* tem grande importância para as empresas, pois é uma análise capaz de possibilitar que a empresa tenha conhecimento dos

---

<sup>2</sup> Traduzida em português como “A Teoria do Crescimento da Firma”.

recursos que possui e, por meio deles, pode implementar práticas que possam gerar vantagem competitiva.

Ao longo de sua consolidação, a *RBV* recebeu contribuições de diversos autores, que se propuseram a alavancar e teorizar o pensamento de Penrose (1959). Menegassi (2013) descreveu uma linha de contribuição dos autores a essa teoria desde o seu início, sendo Penrose (1959), Rubin (1973), Wernerfelt (1984), Barney (1986), Dierickx e Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991) e Peteraf (1993).

No Quadro 7, estão em destaque a evolução e contribuição teórica referente à *RBV* contemplando sua criação, evolução e maturidade:

**Quadro 7** – O ciclo de vida da *Resource-Based Theory*: selecionados os artigos e livros principais

<b>Autores e Data</b>	<b>Contribuição Principal</b>
<b>Etapa: Introdução</b>	
Penrose (1959)	Teorizou sobre como os recursos da firma influenciam seu crescimento; em especial, o crescimento é limitado quando os recursos são inadequados
Lippman e Rumelt (1982)	Explicou os conceitos de não imitabilidade e de ambigüidade causal; esses conceitos se tornaram elementos centrais da <i>Resource-Based View (RBV)</i>
Wernerfelt (1984)	Enfatizou o valor de ter o foco nos recursos das firmas ao invés de tê-lo em seus produtos; cunhou o termo <i>Resource-Based View</i>
Barney (1986)	Teorizou sobre como a cultura organizacional poderia ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável
Dierickx e Cool (1989)	Desenvolveu a noção de que os recursos são especialmente vantajosos quando não estão disponíveis substitutos efetivos.
Barney (1991)	Apresentou e desenvolveu princípios da <i>RBV</i> ; apresentou uma definição detalhada dos recursos; e articulou um conjunto completo de características que fazem de um recurso uma fonte potencial de vantagem competitiva (isto é, valioso, raros, não imitáveis e não substituíveis)
Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland (1991)	Destacaram o valor dos recursos e a sinergia entre recursos no contexto da diversificação
Castanias e Helfat (1991)	Caracterizou os “ <i>CEOs</i> ” como recursos da firma que possuem variações (idiossincrático), qualidades e quantidades em geral e habilidades específicas da indústria e da empresa
Fiol (1991)	Identidade organizacional proposta como uma competência essencial levando à vantagem competitiva
Conner (1991)	Justaposição da <i>RBV</i> com a economia da organização industrial a fim de demonstrar que a <i>RBV</i> foi desenvolvida com uma nova teoria da firma
<b>Etapa: Desenvolvimento</b>	
Mahoney e Pandian (1992)	Delineou a <i>RBV</i> relacionando-a à competências distintivas, economia organizacional e teoria da organização industrial
Kogut e Zander (1992)	Introduziu o conceito de capacidades combinadas; enfatizou a importância do conhecimento como um recurso.
Amit e Schoemaker (1993)	Dividiu o constructo global de recursos em recursos e capacidades.
Peteraf (1993)	Delineou as condições sob as quais a vantagem competitiva existe.
Hart (1995)	Introduziu e desenvolveu uma derivação conceitual da <i>RBV</i> chamado “ <i>the Natural-Resource-Based View of the firm</i> ” (a visão natural da empresa baseada em recursos)
Grant (1996)	Articulou a “ <i>Knowledge-Based View of the firm</i> ” (visão da empresa baseada em conhecimento) como uma derivação da <i>RBV</i>
Miller e Shamsie (1996)	Testou a relação entre recursos e desempenho embora medindo recursos diretamente; vencedor do prêmio anual de melhor artigo do “ <i>Academy of Management Journal</i> ”
Conner e Prahalad (1996)	Identificou situações onde a aplicação dos argumentos baseados em oportunismo e aqueles baseados em conhecimento podem levar a previsões opostas no tocante à organização da atividade econômica

Oliver (1997)	Teorizou sobre como a <i>RBV</i> e a teoria institucional podem juntas explicar a vantagem competitiva sustentável
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Construiu sobre a <i>RBV</i> ideias para apresentar o conceito de capacidades dinâmicas, em especial, explicou a vantagem competitiva como decorrente da convergência de habilidades, processos e trajetória evolucionária
Coff (1999)	Iniciou a discussão de como o excesso de lucros derivados dos recursos poderiam ser apropriados por vários <i>stakeholders</i>
Combs e Ketchen (1999)	Examinou como conciliar previsões competitivas da <i>RBV</i> e economia organizacional a respeito da escolha da forma organizacional
<b>Etapa: Maturidade</b>	
Alvarez e Busenitz (2001)	Explicou as contribuições da <i>RBV</i> para a pesquisa em empreendedorismo e articulou novas contribuições que poderiam ser feitas
Priem e Butler (2001a, 2001b); Barney (2001)	Debateu o uso da <i>RBV</i> como uma teoria da estratégia e da organização
Wright, Dunford e Snell (2001)	Explicou as contribuições da <i>Resource-Based Theory (RBT)</i> para a pesquisa de administração de recursos humanos e articulou novas contribuições que poderiam ser feitas
Barney, Wright e Ketchen (2001)	Identificou o impacto da <i>RBV</i> sobre áreas de tópicos relacionados
Makadok e Barney (2001)	Construíram teoria sobre como as empresas de informação deveriam enfatizar o modo como tentam comprar recursos escassos
Makadok (2001)	Sintetizou ideias sobre lucros excedentes oferecidos pela <i>RBV</i> e pela teoria das capacidades dinâmicas
Lippman e Rumelt (2003)	Iniciou a discussão dos microfundamentos <sup>25</sup> da <i>RBV</i> por introduzir uma perspectiva de remuneração
Ireland, Hitt e Sirmon (2003)	Apresentou o empreendedorismo estratégico como reconhecimento dos recursos requeridos para explorar oportunidades de crescimento de modo a criar e sustentar vantagem competitiva
Winter (2003)	Apresentou e explicou o conceito de capacidades de ordem superior
Gavetti (2005)	Construiu teoria sobre os microfundamentos das capacidades dinâmicas por meio da ênfase dos papéis da cognição e da hierarquia
Foss e Foss (2005)	Construiu uma ponte conceitual entre a <i>RBT</i> e a teoria do direito de propriedade
Teece (2007)	Especificou a natureza e os microfundamentos das capacidades necessárias para sustentar um desempenho superior da empresa em uma economia aberta com rapidez de inovação e fontes de invenção, inovação e capacidade industrial dispersadas globalmente
Sirmon, Hitt e Ireland (2007)	Construíram teoria sobre os processos não explorados (isto é, a “caixa preta”) que se encontram entre os recursos de um lado e lucratividade superior de outro
Armstrong e Shimizu (2007)	Revisaram e criticaram os métodos de pesquisa utilizados nas pesquisas sobre <i>RBV</i>
Crook, Ketchen, Combs e Todd (2008)	Usaram meta análises para estabelecer que recursos estratégicos explicam uma significativa porção da variação em desempenho através de evidências existentes
Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010)	Consideraram os méritos das críticas proeminentes à <i>RBT</i>

Fonte: Barney, Ketchen Jr. e Wright (2011, p. 1301-1302, tradução nossa) *apud* Menegassi (2013).

Após Wernerfelt (1984) ter cunhado o termo “*Resource-Based View*” a teoria da *RBV* ganha espaço e começa a traçar contornos a consolidação, porém foi com os trabalhos de Barney “*Firm resources and sustained competitive advantage*” (1991) e “*Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*” (2007) que a *RBV* passa a ser compreendida como uma teoria consolidada no campo da estratégia.

Mesmo quando o termo *Resource-Based View (RBV)* ainda não havia obtido conceito nesse contexto, a precursora dessa teoria, a autora Penrose (1959), já havia traçado sua premissa fundamental; os recursos internos das empresas e como eles podem ser fatores determinantes para uma vantagem competitiva. A autora define recursos como “os serviços produtivos de que elas [as firmas] dispõem com base em seus próprios recursos” (PENROSE, 2006, p. 36).

Em outras concepções mais amplas, os recursos são caracterizados como tangíveis e intangíveis. Quanto aos ativos tangíveis, são considerados os ativos passivos de mensuração, de forma física, ou ativos de inventário, ativos humanos, organizacionais e de propriedade (MILLER; SHAMSIE, 1996; NIETO; PEREZ, 2002; KOTELNIKOV, 2003). Os ativos intangíveis são de difícil mensuração, são de grande complexidade e não são bens que possam ser tocados, isso porque não são materiais. (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 2007). Nesta pesquisa, o destaque será dado a um recurso intangível e específico: o conhecimento.

Construindo e consolidando os fundamentos da teoria *RBV* o autor Barney (1991) definiu a importância dos recursos e considerou também as capacidades dentro desse conceito. Para o autor os recursos são: “[...] todos os ativos da organização, capacidades, processos organizacionais, atributos das empresas, informações, conhecimento etc., controlados por uma empresa que permite a ela conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia” (BARNEY, 1991, p.101, tradução nossa)<sup>3</sup>. Nesse trabalho o autor classificou os recursos em três categorias, sendo: capital físico, capital humano e capital organizacional. Ao capital físico o autor inclui a tecnologia física, as instalações e equipamentos, a localização geográfica e o acesso a matérias primas da empresa. O capital humano inclui as ações voltadas às pessoas da organização, sendo treinamentos, experiências, capacidade crítica, relacionamentos, inteligência e a participação dos gestores e trabalhadores. Recurso de capital organizacional inclui o controle das estruturas da organização, sendo elas formais ou informais, considerando a estrutura de relatórios, o planejamento formal e o controle dos sistemas

---

<sup>3</sup> “[...]all the organization's assets, capacities, organizational processes, company attributes, information, knowledge etc., controlled by a company that allows it to design and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness” (BARNEY, 1991, p. 101).

coordenados, a relação entre os grupos dentro da empresa (DAL-SOTO; SANTOS 2004; MENEGASSI, 2013).

Fortalecendo o conceito de recursos, Barney e Hesterley (2011) acrescentam que os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis e são compreendidos como ativos que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Quanto às capacidades, eles definem que são consideradas como um subconjunto dos recursos de uma empresa, que a permite aproveitar por completo outros recursos ali existentes.

A *RBV* traz uma premissa importante sob a ótica dos recursos, sendo caracterizada pela heterogeneidade e imobilidade dos recursos. Premissa esta que é possível caracterizar com uma maior individualidade os recursos de uma empresa, ou de um ramo de atividade. Seguindo essa premissa Barney (1991) destaca que a heterogeneidade dos recursos e a imobilidade dos recursos são fundamentais para a análise baseada na *RBV*, pois tem ligação direta com a cadeia de valor da empresa, bem como com a base estratégica adotada, que implica diretamente nas fontes de vantagem competitiva.

Na visão de Barney e Hesterley (2011) a heterogeneidade de recursos é determinada pela característica de que as empresas, mesmo que compondo um mesmo ramo de atividade, podem possuir um conjunto de recursos diferentes. Isso, de acordo com os autores, justificaria o fato de uma empresa desenvolver melhor uma atividade do que outra, no mesmo setor de atividade econômica. Corroborando essa análise, Menegassi (2013, p. 41) acrescenta que: “[...] os mesmos recursos podem ser usados de formas diferentes e produzir serviços diferentes [...]”. Quanto à imobilidade dos recursos, Barney e Hesterley (2011) acrescentam que essa premissa compreende recursos e capacidades duradouros, pois refletem diretamente no custo que uma empresa deve disponibilizar para obter, desenvolver ou “imitar” os recursos que ela não possui.

Nessa questão o autor foi duramente criticado por Direckx e Cool (1989), pois na compreensão dos autores, uma vez que esta característica possa estar ligada ao custo, não garante vantagem competitiva sustentável à empresa, pois um concorrente pode disponibilizar capital suficiente para comprar esses recursos. Portanto, os autores acrescentam que “os estoques de ativos são estratégicos a medida em que são inegociáveis, inimitáveis e insubstituíveis” (DIRECKX; COOL, 1989, p. 1510, tradução nossa)<sup>4</sup>.

Em resposta a este artigo, Barney (1986) ressaltou a questão apontada pelos autores, porém com ressalvas e pontuando os argumentos necessários para compreensão dessa

---

<sup>4</sup> “*asset stocks are strategic insofar as they are non-negotiable, inimitable and irreplaceable*” (DIRECKX; COOL, 1989, p. 1510).

característica. O autor destacou que a compressão dos autores Direckx e Cool (1989) não estava de toda errada, porém não se aplicava à análise completa da *RBV*, pois nessa análise os ativos de imobilidade compreendem os recursos que a empresa acumulou ao longo do tempo e em sua maioria são intangíveis, considerando inclusive a fidelidade dos consumidores e a reputação da empresa. Portanto, em resposta, Barney (1986) esclarece que o termo “inegociáveis” não se aplica, pois são recursos que se tornam estratégicos.

Quando consideram a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos, Barney e Hesterley (2011) postulam que são características importantes e que garantem a individualidade dos recursos, compreendendo que os recursos estratégicos de uma organização podem ser ainda mais heterogêneos dentro da indústria ou do grupo ao qual pertencem. Em suma, a heterogeneidade de recurso compreende que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes que outras ao realizar determinada atividade. A imobilidade de recursos detém parâmetros que possibilitam a compreensão, pela quais recursos e capacidades podem ser geradores de vantagem competitivas duradoura. Tanto a heterogeneidade de recursos quanto a imobilidade de recursos constituem a base da força competitiva capaz de alavancar e explicar o sucesso organizacional.

Em trabalhos mais recentes, e seguindo as premissas fundamentais da análise sob a ótica da *RBV*, Barney e Hesterly (2011) ampliaram e renomearam o conjunto dos três recursos iniciais proposto por Barney (1991). Os autores elencaram e organizaram os recursos estratégicos da empresa em um conjunto composto por quatro recursos, representados por: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais para a *RBV*, que compreendem:

- I. Recursos financeiros: é composto por todo o capital financeiro da empresa utilizado para criar ou implementar estratégias. Compreende o capital dos acionistas, bancos, lucros retidos, credores e empreendedores (BARNEY; HESTERLY, 2011);
- II. Recursos físicos: compreende toda estrutura física e tecnológica, podendo incluir a localização geográfica (BARNEY; HESTERLY, 2011);
- III. Recursos humanos: compõe a estrutura de capital humano da empresa, não tão somente o capital intelectual que tange o gerenciamento da empresa, mas também suas estratégias (BARNEY; HERSTELY, 2011);
- IV. Recursos organizacionais: tangencia a estrutura de controle e reporte da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, que são capazes de gerir com controle e organização a cultura, a reputação e as relações de interação do grupo de funcionários. Em síntese, esse tipo de recurso é considerado um atributo de grupos

de pessoas e suas relações com os recursos que a empresa disponibiliza (BARNEY; HERSTELY, 2011).

Para os autores, esse conjunto de recursos possibilita uma maior identificação e classificação dos recursos estratégicos existentes em uma organização, permitindo que as empresas possam ter mais clareza na aplicação da análise sob a percepção da teoria *RBV*.

Compondo as ferramentas de análises utilizadas na teoria da estratégia *RBV*, Barney em seu trabalho de 1991, publicado no “*Journal of Management*”, estabeleceu uma relação de análise entre os recursos das empresas e a geração de vantagem competitiva sustentável. Considerando essa premissa, em sua outra obra Barney (2007) propôs o primeiro modelo instrumental de avaliação utilizado na *RBV*, composto por quatro ferramentas denominadas inicialmente como VRIS: *Value, Rarity, Imperfect imitability, Substituibility*, sendo traduzido para a língua portuguesa como: Valor, Raridade, dificuldade de imitação e dificuldade de substituição. Segundo o autor, a empresa deve analisar se um determinado recurso tem essas características para poder ser considerado um recurso determinante para a obtenção de vantagem competitiva sustentável pela organização. O autor propôs um modelo de desempenho, com ferramentas de análise, conforme representado no Quadro 8:

**Quadro 8** – Modelo VRIS apresentado por Barney em 2007

Recurso	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Difícil substituição?
Recurso 1	Não	-	-	Não
Recurso 2	Sim	Não	-	Sim
Recurso 3	Sim	Sim	Não	Sim
Recurso 4	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Posteriormente, com as premissas da *RBV* mais amadurecidas, o autor propôs um novo modelo de instrumental para avaliação. O modelo de análise foi aprimorado e o conjunto de ferramentas de análise foi alterado para *VRIO*: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. O autor manteve as três primeiras ferramentas e substituiu a ferramenta “S” por “O” de organização, para compreender o quanto a empresa está organizada para explorar determinado recurso ou capacidade. Conforme exposto no Quadro 9.

**Quadro 9** – Modelo *VRIO* apresentado por Barney e Hersteley (2011)

<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Difícil de imitar?</b>	<b>Aproveitado pela empresa?</b>	<b>Implicações competitiva</b>
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	Sim	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Outros autores também deram suas contribuições, elencando ferramentas e moldando instrumentais de análise, dentre eles Grant (1991), atribuiu as ferramentas de durabilidade, transparência, dificuldade de transferência e de replicação. Os autores Amit e Schoemaker (1993) sugeriram sete ferramentas, as descritas por Grant (1991) e acrescentaram a superioridade competitiva, complementaridade e ajuste aos fatores estratégicos da indústria.

No modelo de análise apresentado por Barney e Hersteley (2011), para cada ferramenta do instrumental de avaliação os autores propõem pergunta e considera os elementos que as envolve. As questões delineiam: Esses recursos são valiosos? Esses recursos são raros? Esses recursos são custosos para imitar? A empresa está organizada para explorar esses recursos?

Quanto à questão de valor, Barney e Hersteley (2011) destacam que é possível que as empresas explorem uma oportunidade externa ou neutralizem uma ameaça. Essa questão possui forte ligação com a cadeia de valor. A cadeia de valor de uma empresa pode ser compreendida como um conjunto de atividades empresariais ao qual ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos e serviços (BOWERSOQUES; CLOSS; COOPER, 2006). Na questão da raridade, é possível analisar se um recurso controlado pela empresa é o mesmo recurso que outras empresas detêm. Caso não seja, tal recurso torna-se raro ou difícil de imitar, podendo conduzir a uma vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLEY, 2011).

Como atributos da questão da imitação, os autores Barney e Hersteley (2011), destacam:

- I. Como componentes da questão da raridade, os autores destacam as formas de imitação dos recursos, sendo por duplicação direta ou por substituição, desta forma empresas concorrentes e não detentoras dos recursos raros de outras empresas, podem se utilizar dessas estratégias de imitação, para conseguirem tal recurso.
- II. Duplicação direta: é a forma de imitação em que a empresa concorrente faz a cópia fiel dos recursos, seguindo o mesmo caminho e a mesma estratégia.

- III. Substituição: é caracterizada pela forma de imitação em que as empresas concorrentes podem tentar substituir o recurso raro por outro tão raro e tão caro quanto ao da empresa possuente.

A questão da raridade, bem como os atributos da imitação, traz um elemento referente às possíveis barreiras as quais as empresas concorrentes terão que superar para obter determinado recurso. Se esse processo envolve custos elevados, são denominados recursos custosos de imitar.

É necessário considerar nesse contexto que os recursos existentes em determinada organização são decorrentes de uma trajetória feita por ela ao longo de certo período de tempo e dentro de determinados parâmetros e conjunturas, compreendendo a base estratégica adotada. Essa trajetória pode não ser possível de ser imitada, pois os concorrentes provavelmente a desconhecem ou não serão capazes de reproduzir, pois podem não terem atualmente as mesmas condições que a organização em questão teve em toda a sua trajetória. A esse elemento chave, Barney e Hesterley (2011) denominam condições históricas únicas ou dependência de trajetória, segundo o qual o recurso ali concentrado refere-se ao recurso intangível, compreendendo todo o contexto vivenciado pela empresa, o que torna sua atuação sob determinado recurso única e rara, o que, por sua vez, impacta diretamente no resultado organizacional.

Outros elementos relevantes para as análises na *RBV* são a ambiguidade causal, a complexidade social e as patentes. Na ambiguidade causal, o contexto que permeia é que o concorrente pode não saber ao certo, qual o conjunto de recurso que garante a vantagem competitiva de determinada empresa, podendo assim ser difícil e custoso para imitar.

Menegassi (2013) acrescenta que a ambiguidade causal é o aspecto que está entre o recurso e a capacidade, não permitindo a compreensão exata de qual fator possibilita vantagem competitiva a uma determinada empresa. A maior crítica feita pelos autores acerca da *RBV* é a questão da ambiguidade causal, por de fato não ser possível uma conclusão precisa acerca da relação de tal recurso ou capacidade com o desempenho organizacional.

O elemento que compreende a complexidade social tem ligação direta e exclusiva com as relações interpessoais cultivadas pela empresa, delineando a sua cultura, a confiança estabelecida entre seus funcionários, a capacidade de absorção estratégica deles e dinâmica que envolve as atividades executadas. Esse aspecto pode ser custoso de imitar em curto prazo (BARNEY; HESTERLEY, 2011). Quanto às patentes, os autores consideram custosas de imitar, devido o aparato legal que envolve sua autenticidade e proteção.

Outro componente do modelo *VRIO* é a questão da organização, que pressupõe que a empresa precisa estar organizada para explorar ao máximo o potencial dos recursos e capacidades dominados por ela. Para Barney e Hesterley (2011) essa questão tem relação direta com a estrutura formal de reporte, o organograma empresarial, os sistemas gerenciais, as políticas de remuneração e com os controles gerenciais formais e informais existentes na empresa.

Sobre a análise do modelo *VRIO* proposto por Barney e Hesterley (2011) é possível destacar algumas implicações competitivas: desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentável, ficam condicionadas a *RBV* a implicação de vantagem competitiva sustentável, uma vez que para uma análise completa de um recurso, as respostas relacionadas a cada e em todas as questões sejam “sim”. Tais implicações são relevantes no contexto organizacional, à medida que o objetivo é positivo dentro da análise do recurso é a verificação de uma vantagem competitiva sustentável.

Com o objetivo de identificar e compreender a amplitude das publicações sobre a teoria *Resource-Based View*, foi realizada uma terceira revisão sistemática, seguindo o protocolo *Proknow-C*. Nesta pesquisa o objetivo geral foi identificar o artigo com maior número de citação sob o termo de busca “*Resource-Based View*”. O protocolo completo dessa revisão encontra-se no Apêndice C.

### **2.3.3 A Gestão do Conhecimento e a *Resource-Based View (RBV)* no campo da Estratégia**

Dentro das teorias no campo da estratégia apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a GC está associada à escola do aprendizado, em que a teoria presente é a Estratégia Emergente, fase em que a estratégia surge como um processo, não constando uma sistematização planejada.

O termo “estratégia emergente” foi introduzido na década de 1970 por Mintzberg (1979). O autor, para conceituar estratégia emergente, redefiniu estratégia como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada ou não. Essa linha de ação pode ser percebida por um observador externo como sendo resultado de um plano, mesmo nas ocasiões em que não houve um plano arquitetado antecipadamente (MINTZBERG, 1979). Nesse contexto tem-se a estratégia definida por um padrão de ação e com a ausência de um planejamento prévio.

A estratégia emergente é essencialmente uma estratégia não planejada, caracterizada por uma linha de ação que só é percebida como estratégia à medida que vai se desdobrando, ou até

mesmo quando atinge um objetivo organizacional (COLLA, 2009). Considerando isso, é possível perceber uma subjetividade da estratégia emergente, na ausência de um plano, a estratégia emergente concentra-se nos processos e as ações. Essas fases são executadas e percebidas por pessoas envolvidas na organização, que carregam exatamente a perspectiva intrínseca na estratégia emergente: o próprio aprendizado. Nesse sentido, Lampel (1998) considera que a organização aprendiz é aquela que aprende continuamente, aprende com o sucesso e com as dificuldades, logo, todos os processos que regulam o trabalho na organização podem ser aperfeiçoados. O autor destaca que esse processo representa por completo a escola de aprendizagem, pontuando a formação da estratégia organizacional. Para ele, a organização aprendiz busca compartilhar ativamente o conhecimento por todas as partes da organização, para assegurar que o conhecimento relevante encontre seu caminho até a unidade que mais o necessita.

A escola do aprendizado tem como alicerce o foco na fundamentação descritiva e não prescritiva, fator este que potencializa a associação da GC nessa escola. A abordagem da GC também busca descrever as ações, práticas e ferramentas para tornar possível a geração, captura, análise, arquivamento, disseminação e uso do conhecimento. Ao passo que possa ser útil a organização, tornando assim esse conhecimento uma vantagem competitiva sustentável.

A teoria da estratégia *RBV* dentro da sistematização proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), é associada à escola cultural, segundo a qual a estratégia é compreendida como um processo coletivo e participativo, dependendo o seu sucesso de fatores relacionados à cultura adotada pela empresa. A estratégia presente na escola cultural emerge de uma análise sobre a formulação da estratégia e considera que as interações sociais, as crenças individuais, as experiências e os valores dos atores da organização possam influenciar diretamente a estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A estratégia compreendida na perspectiva cultural, abarca conhecimentos organizacionais enraizados na empresa, que já fazem parte dos atos realizados em todos os processos dentro da organização. A cultura organizacional para Mintzberg (1979) é o reflexo dos indivíduos que ali atuam. Trata-se de uma cognição coletiva, de um processo social, onde algumas atividades podem ser individuais, mas a importância é coletiva. Essa cultura muitas vezes torna-se intrínseca ao indivíduo organizacional, não podendo em muitas das vezes separar as atividades individuais do contexto organizacional, pois a cultura está enraizada até mesmo no inconsciente das pessoas.

Nesse contexto, as premissas da *RBV* se relacionam devidamente com as premissas da escola cultural, pois a heterogeneidade dos recursos e a imobilidade deles podem estar em

perfeita sincronia com a cultura organizacional, referindo-se ao contexto de não ser possível a aquisição ou duplicação desses recursos de determinada empresa, por seu concorrente. De fato, os valores intrínsecos na cultura podem determinar os valores, a raridade, a não imitabilidade e a organização de cada conjunto de recursos e/ou capacidades internas de uma organização.

Na sistematização realizada por Whittington (2002) tanto a GC quanto a *RBV* estão evidenciadas na visão dos teóricos processualistas, que consideram o conhecimento um recurso muito valioso e compreende que as teorias baseadas em recursos enfatizam como esses recursos incluem habilidades tácitas, padrões de cooperação e bens intangíveis que necessitam de tempo e aprendizado para se desenvolverem. Desse modo, é possível vislumbrar uma convergência conceitual entre a GC e a *RBV*. É sobre a análise da convergência conceitual entre a GC e a *RBV* que a análise e conclusão desta pesquisa se debruçaram. No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para essa finalidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa, abordagem bibliográfica e objetivos exploratórios. A pesquisa qualitativa contribui para compreender a natureza de um fenômeno ou problema social, com o intuito de explorar os aspectos atribuídos pelos indivíduos a este fenômeno ou problema social (RICHARDSON, 1999; FLICK, 2004; CRESWELL, 2010). Triniños (2006) sustenta que esse tipo de pesquisa possibilita interpretar dados que não podem ser simplesmente tabulados e quantificados.

A abordagem bibliográfica compreende o estudo realizado com o foco de abarcar certo conhecimento disponível sobre teorias, com o pressuposto de analisar, produzir ou explicar um objeto investigado. A pesquisa bibliográfica visa analisar as principais teorias existentes sobre um determinado tema (KAIMEN *et al.*, 2008).

#### 3.2 LEVANTAMENTO DE DADOS

O procedimento de coleta de dados adotado nesta pesquisa foi composto por três revisões sistemáticas, considerando o protocolo de Procknow-C, que estão apresentadas nos apêndices desta pesquisa. Os autores Galvão e Pereira (2014) argumentam que as revisões sistemáticas são consideradas estudos secundários, que têm nos estudos primários sua fonte de dados, sendo que elas devem ser abrangentes e não tendenciosas na elaboração de seu protocolo. Os critérios adotados são divulgados de modo que outros pesquisadores possam repetir o procedimento.

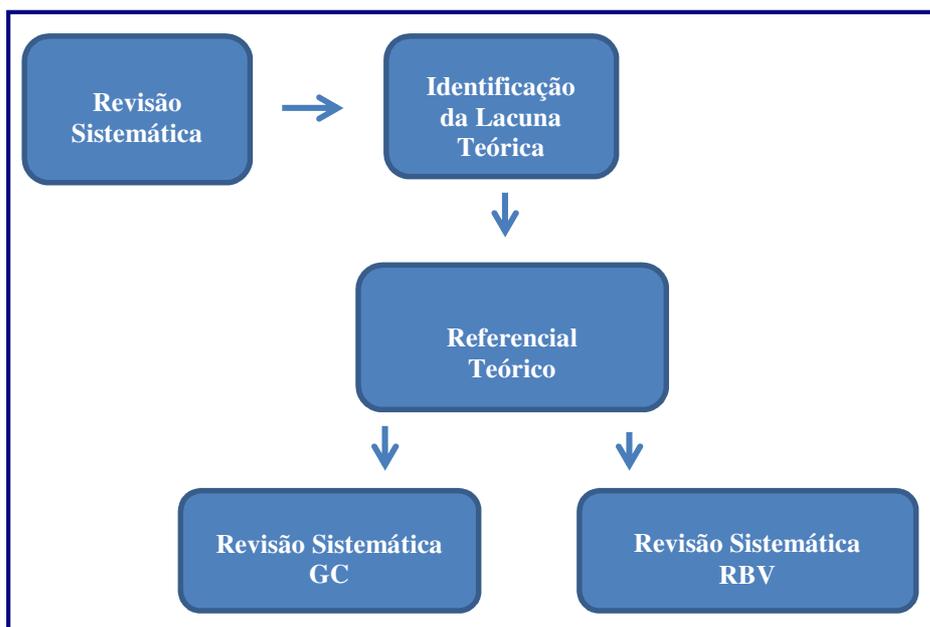
Inicialmente, para identificação da lacuna teórica, foi realizada uma revisão sistemática nas bases de dados *Emerald*, *Scopus* e *Scielo*, considerando as publicações de 2012 a 2019 com o objetivo de verificar aquelas que apresentassem uma convergência entre a GC e a RBV. No entanto, nesse primeiro momento, já foi possível identificar a existência de tal lacuna teórica sobre o tema. Alguns artigos encontrados sugeriam como futuras pesquisas e outros tratavam a abordagem da GC como um elemento dentro da teoria da RBV, conforme apresentado na primeira revisão sistemática realizada, que está mencionada no apêndice A desta pesquisa. A partir dela, foi possível elucidar os objetivos específicos:

- a) Identificar os elementos que compõem a abordagem da Gestão do Conhecimento e da teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)*.
- b) Compreender e analisar a convergência conceitual entre a Gestão do Conhecimento e a teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)*;

Considerando a conveniência desta pesquisa, se fizeram necessárias duas novas revisões sistemáticas, apresentadas no apêndice B e C. A segunda revisão sistemática concentrou-se nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, com o termo de busca “*Knowledge Management*”, compreendendo o período de busca de 1990 a 2019. A terceira revisão sistemática manteve-se nas mesmas bases e no mesmo período, porém com o termo de busca “*Resource-Based View*”. Diferentemente da primeira revisão sistemática realizada, a segunda e a terceira tiveram o objetivo de identificar o artigo mais citado sobre cada um dos termos de busca em cada uma das bases de dados pesquisadas. Neste contexto é importante evidenciar que foram explorados ao final da revisão sistemática três (03) artigos de Gestão do Conhecimento e três (03) artigos sobre RBV. Este artigos foram selecionados devido a serem os mais citados na base e também devido a sua relevância acadêmica diante dos temas. Esta pesquisa selecionou 03 artigos referente a GC e 03 artigos referente a RBV, fato este que devido a perseverança desta pesquisa, em dados momentos, ainda utilizando os mesmos termos de buscas e o protocolo de *Procknow-C*, os artigos começaram a se repetir.

A Figura 8 representa uma síntese dos caminhos percorridos para a coleta de dados:

**Figura 8** – Síntese da coleta de dados



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Como técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2011, p. 47), que define esta análise como:

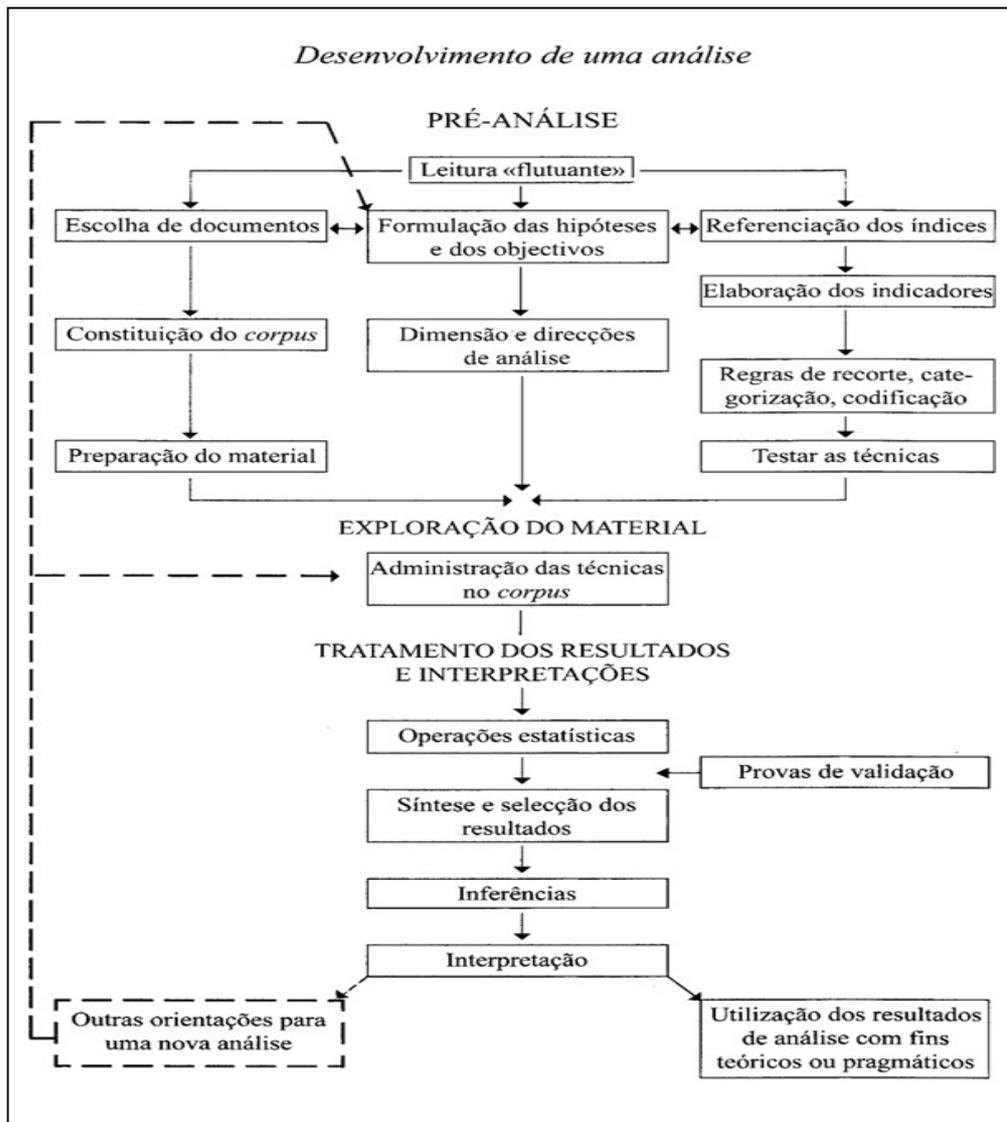
Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo é composta por um processo que se divide em três fases: i) Pré-análise; ii) Exploração do Material, e; iii) Tratamento dos Resultados – a Inferência e a Interpretação. Para tanto, Silva e Fossá (2015) destacam que essas fases compreendem:

- i) Pré-análise: é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais, estabelecendo indicadores para a interpretação das informações coletadas. Nessa fase se concentra a leitura geral do material eleito para a análise, visto que de forma geral, efetua-se a organização do material a ser investigado, uma vez que essa sistematização serve para que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise.
- ii) Exploração do material: é a segunda fase da análise e consiste na construção das operações de codificação, considerando os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas.
- iii) Tratamento dos resultados: é a fase composta pela inferência e interpretação, pois consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado.

Com o intuito proporcionar uma melhor compreensão sobre essas fases, na Figura 9 estão apresentadas a sequência dos passos previstos na técnica de análise de conteúdo, esquematizada por Bardin (1977).

**Figura 9** – Desenvolvimento da análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2016, p. 127).

Para uma melhor realização da fase de exploração do material, foi utilizada como ferramenta de análise textual o *software* IRaMuTeQ 0.7 (Interface de R *pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*)<sup>5</sup>, Alpha 2, desenvolvido por Pierre Ratinaud. O *software* IRaMuTeQ permite a realização de cinco possibilidades de análises: análise fatorial por correspondência (AFC), estatísticas textuais, classificação hierárquica descendente (CHD), análise de similitude e nuvem de palavras (RAMOS; LIMA; ROSA, 2018). Nesta pesquisa foram utilizadas todas as cinco análises.

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.iramuteq.org/>. Acesso em: 12 dez. 2019.

Cabe destacar que a pré-análise foi realizada no momento da “leitura flutuante” dos artigos resultantes da segunda e terceira revisão sistemática, a partir dos quais foram retirados os conteúdos do referencial teórico, isto é, apenas o referencial teórico de cada artigo encontrado no resultado de cada revisão sistemática foi utilizado na construção do corpus textual.

Após a elaboração do corpus textual, contendo o referencial teórico dos artigos, esses conteúdos foram tratados e padronizados, por meio da criação de uma tabela de substituição de palavras para GC (Apêndice E) e outra para RBV (Apêndice G) a fim de gerar o “corpus textual” analisados nesta pesquisa. A segunda revisão sistemática (apresentada no apêndice B) resultou em 3 (três) artigos mais citados com o termo de busca “*Knowledge Management*” nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Scielo*, cujos referenciais teóricos deram origem a 3 textos distintos classificados em \*\*\*\* \*Texto\_GC\_1 \*\*\*\* \*Texto\_GC\_2 e \*\*\*\* \*Texto\_GC\_3, que juntos deram origem ao Corpus Textual da Gestão do Conhecimento (Apêndice D). Importante ressaltar, que o artigo da *Scielo*, foi este o escolhido, pois o mais citado em primeiro lugar, já havia sido apontado como mais citado na *Scopus*. O Quadro 10 demonstra o título dos artigos, os autores e o número de citações:

**Quadro 10** – Resultado com o refinamento por citações GC

Título do artigo	Autores	Número de citações
<i>Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances</i>	NONAKA, I.; KRONG, G. V.; VOELPEL, S.	151
<i>Knowledge management: an organizational capabilities perspective</i>	GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H.	174
Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas.	BARBOSA, R. R.	178

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A terceira revisão sistemática (apresentada no item 2.3.2 desta pesquisa) deparou-se com outros 3 artigos mais citados com o termo de busca “*Resource-Based View*”, nas mesmas bases de dados, classificados em \*\*\*\* \*Texto\_RBV\_1, \*\*\*\* \*Texto\_RBV\_2 e \*\*\*\* \*Texto\_RBV\_3, que juntos formaram um único Corpus Textual (Apêndice F). O Quadro 11 demonstra o título dos artigos, os autores e o número de citações:

**Quadro 11** – Resultado com o refinamento por citações RBV

<b>Título do artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Número de Citações</b>
<i>The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View</i>	PETERAF, M. A.	278
<i>The contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism</i>	SCHILKE, O.	270
<i>Firm resources and sustained competitive advantage</i>	BARNEY, J.	151

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Justo e Camargo (2013, p. 5) explicam que “com base nas classes escolhidas, o programa calcula e fornece-nos os segmentos de texto mais característicos de cada classe (*corpus* em cor) permitindo a contextualização do vocabulário típico de cada classe”. Ainda acrescentam que a análise fatorial por correspondência (AFC) possibilita que o pesquisador verifique as relações entre as classes em um plano cartesiano, demonstrando a localização dessas classes e sua interação, considerando a frequência das palavras e classes. Quanto às análises oferecidas pelo *software* IRaMuTeQ, a análise Fatorial por Correspondência (AFC) é constituída a partir de um “*corpus* textual” que, nesta pesquisa, encontra-se nos apêndices B e F. Para a construção desse *corpus* textual foi necessária a elaboração de uma tabela de substituição (Apêndice E e G).

A Classificação Hierárquica Descendente (CHD) é gerada por meio de cálculos estatísticos, em que o CHD subdivide o corpus produzindo segmentos de textos que serão classificados em função de seus vocábulos. Assim, essa análise produz classes com vocabulários semelhantes entre si e diferentes das demais classes (RAMOS; LIMA; ROSA, 2018). Essa análise serve de base para a criação de um dendograma que ilustra a interação entre as classes. O dendograma ilustra (através de cores distintas) cada classe gerada na CHD, ilustrando os segmentos mais característicos de cada classe (*corpus* colorido) e permitindo a contextualização do vocabulário que represente cada classe (CAMARGO; JUSTO, 2013b). Em suma, o dendograma representa diferentes classes, com cores distintas, contendo e relacionando palavras e expressões com vocabulários semelhantes.

A CHD também demonstra a classificação das classes com a porcentagem, tipo e o qui-quadrado de cada palavra que compõe a classe. Salviati (2017) ressalta que o qui-quadrado ( $\chi^2$ ) demonstra força de ligação existente entre a forma e a classe. A autora ainda destaca que o teste do qui-quadrado ( $\chi^2$ ) possibilita avaliar de forma quantitativa a relação existente entre

o resultado obtido com o experimento e a distribuição esperada para o fenômeno, porém, para obter uma associação significativa entre as expressões e a classe e a validação estatística, os valores dos qui-quadrados ( $\chi^2$ ) apresentados devem ser superiores a 3,8 ( $p < 0,05$ ).

Com base nas CHD, na aba perfis gerada pelo *software* IRaMuTeQ, foi possível construir um organograma que demonstra a classe e seu segmento de texto, as palavras presentes em cada classe e o qui-quadrado ( $\chi^2$ ) que elas representam dentro do corpus textual analisado. O organograma da GC está representado pelo Quadro 10 e o organograma da RBV representado pelo Quadro 11.

A análise de similitude gerada pelo IRaMuTeQ, de acordo com Marchand e Ratinaud (2012), é baseada na teoria dos grafos, possibilitando a identificação de ocorrências entre as palavras e seu resultado, demonstrando a conexidade entre essas palavras. Fator esse que auxilia a identificação da estrutura de um corpus textual e distingue, da mesma forma, as partes comuns e as especificidades a partir das variáveis ilustrativas apontadas na análise.

A outra forma de análise textual ocorre a partir da nuvem de palavras que, conforme definem Justo e Camargo (2013) é uma análise lexical simples que agrupa as palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência.

Diante das explicações citadas, faz-se necessário destacar que o uso e emprego do *software* IRaMuTeQ não possibilita a análise completa dos dados, pois se enquadra somente como uma ferramenta para processar os dados, não permitindo a conclusão de uma análise qualitativa, pois se faz necessário que o pesquisador interprete e analise os resultados gerados.

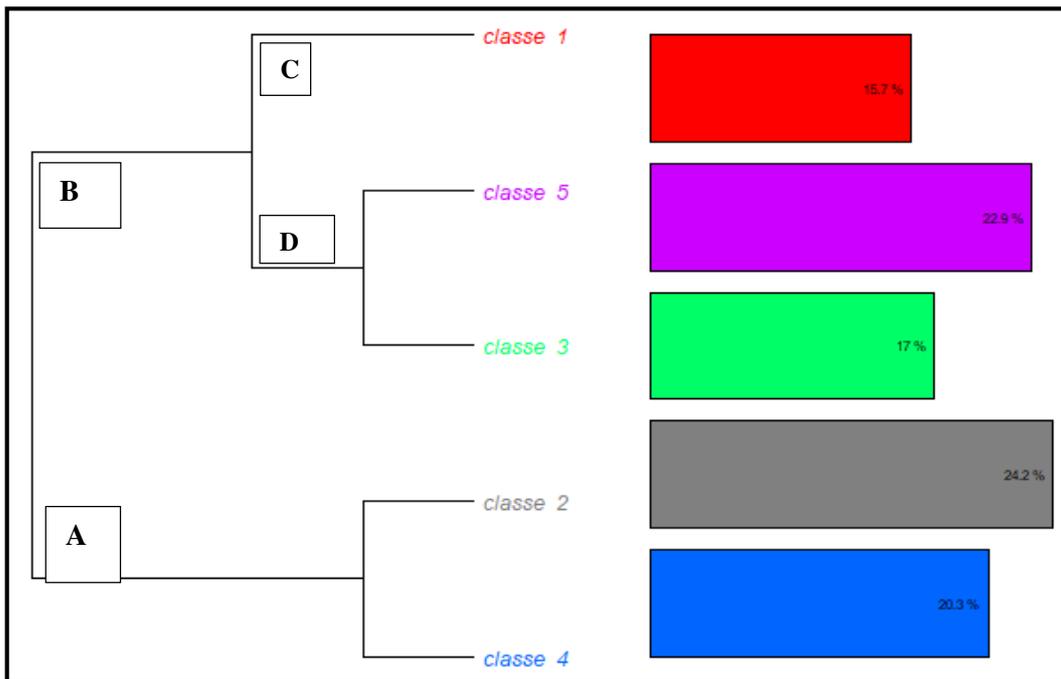
## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta exclusivamente as análises desta pesquisa. Ela está dividida em três subseções, em que na primeira subseção foi descrita a análise dos dados de Gestão do Conhecimento obtida através do corpus textual gerado na segunda revisão sistemática e submetido ao *software* IRaMuTeQ. Na segunda subseção encontram-se as análises do corpus textual obtido através da terceira revisão sistemática, cujo foco foi à teoria da *Resource-Based View*. A terceira subseção é composta por uma análise da convergência conceitual entre a Gestão do Conhecimento e a teoria da estratégia *Resource-Based View*, utilizando os resultados gerados no *software* IRaMuTeQ e elementos transcritos no referencial teórico dessa pesquisa.

### 4.1 ANÁLISE TEXTUAL *CORPUS* GESTÃO DO CONHECIMENTO

Essa análise está composta pelo referencial teórico dos três artigos mais citados, com o termo de busca “*Knowledge Management*” presentes nas bases de dados: *Web of Science*, *Scopus e Scielo*, sobre a Gestão do Conhecimento. As análises são realizadas a partir dos resultados obtidos pelo *software* IRaMuTeQ e são consideradas análises qualitativas. Os autores Camargo e Justo (2015) acrescentam que a utilização do IRaMuTeQ resulta análises estatísticas que são as palavras de um corpus textual.

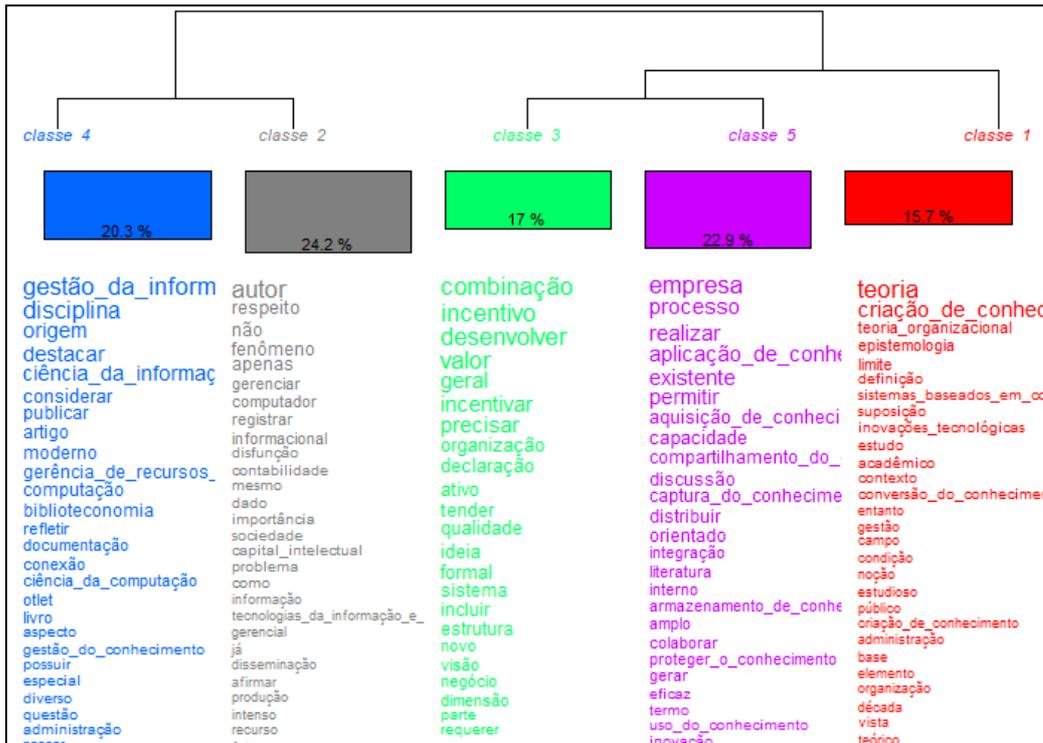
O *corpus* textual aqui analisado foi construído por 3 textos, contendo o referencial teórico de cada artigo resultante da segunda revisão sistemática, ambos foram separados em 244 segmentos e classificados em 3 textos, resultando um aproveitamento de 71,31%. O conteúdo analisado foi categorizado em 5 Classes, conforme ilustrados nas Figuras 10 e 11. Este “*corpus* textual” gerou 8.640 ocorrências (representadas por palavras, formas ou vocabulários), contendo 2.033 palavras distintas (formas ativas) e 1.164 palavras com apenas uma ocorrência (caracterizando as hápax), sendo com uma frequência  $\geq 3.449$ .

**Figura 10** – Dendograma das Classes

Fonte: Elaborado pela autora (2019) e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

As Figuras 10 e 11 apresentam a divisão do corpus textual em dois subcorpus (A e B). O subcorpus A contendo as classes 2 e 4. Enquanto que o subcorpus B possui 2 ramificações, a C com a classe 1, e a D com as classes 3 e 5. A Figura 11, que é o filograma, apresenta as 5 classes, com o percentual de representatividade de cada classe dentro da análise total do corpus, suas ramificações e subdivisões, permite identificar por meio das cores que identifica cada classe, tornando possível visualizar as palavras que a compõe, bem como as possíveis relações entre as demais:

**Figura 11** – Filograma sobre as representações das Classes



Fonte: Elaborado pela autora (2019) e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

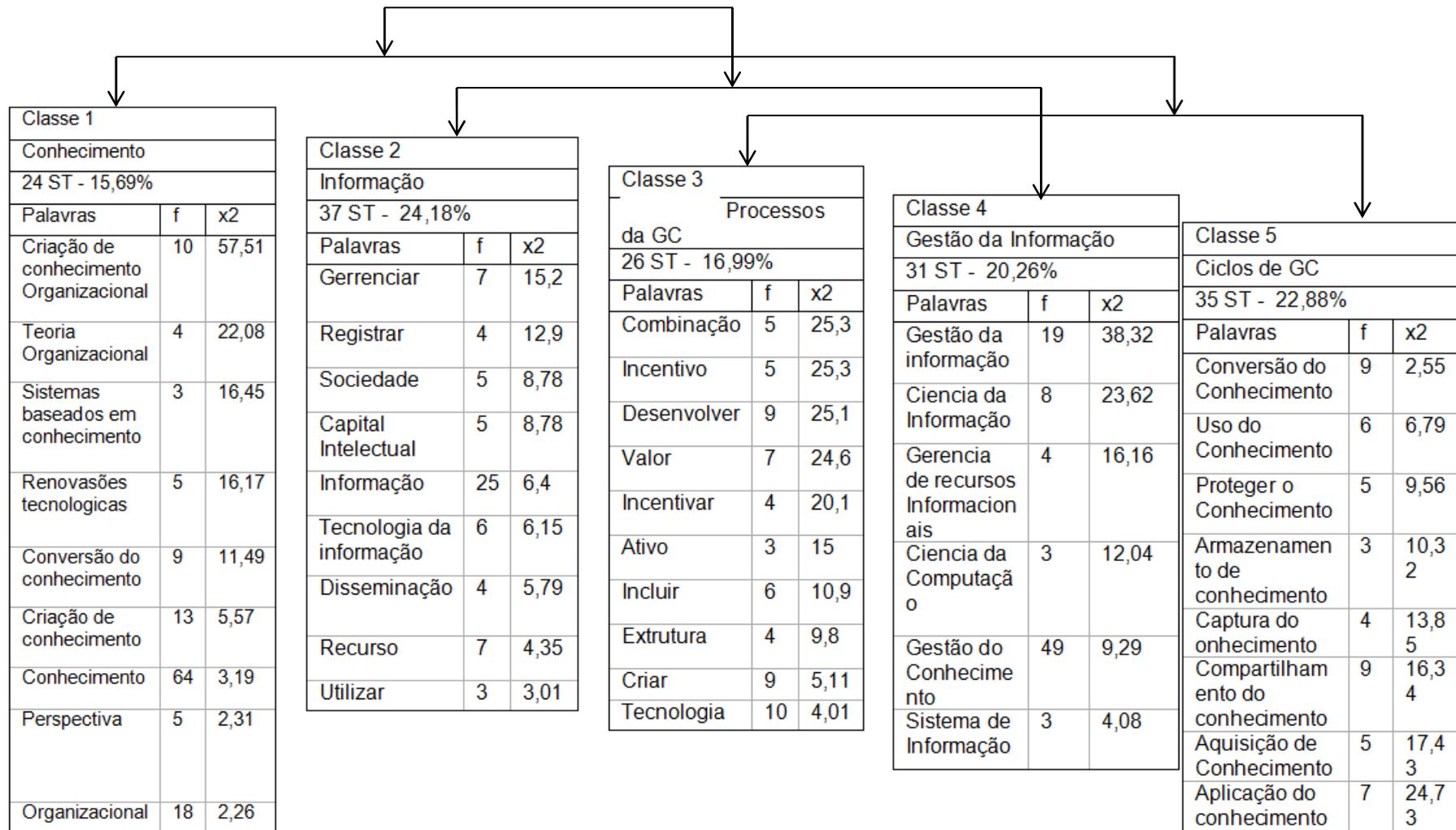
O subcorpus “A”, comporta as classes, 2 denominada “INFORMAÇÃO” e 4 “GESTÃO DA INFORMAÇÃO”. Classes que comportam elementos que demonstram o quão importante é a matéria-prima, sendo uma informação ser gerenciada, pois auxilia nas tomadas de decisões estratégicas organizacionais e demonstram o caminho necessário a ser transcorrido para que a informação gere conhecimento. Neste sentido, nas classes 2 e 4 estão presentes palavras, elementos e ações capazes de gerar e gerenciar a informação.

O subcorpus “B”, contempla as classes 3 “PROCESSOS DE GC” e 5 “CICLOS DE GC” que juntas englobam conteúdos e contextos voltados a compreensão do conhecimento, da tríade e ciclos da GC. Contextos que expressam o conhecimento sendo compreendido como um ativo importante dentro das organizações, passível de ser gerenciado, bem como conteúdos que explanam o quão importante as pessoas, os processos e as tecnologias são na implementação e aplicação da Gestão do Conhecimento, tornando os resultados eficazes e melhora contínua do desempenho organizacional, ao ponto de objetivar uma vantagem competitiva sustentável. Ainda nestes conteúdos, é possível identificar os ciclos da GC, compreendendo etapas, no qual o conhecimento pode ser criado, capturado, armazenado e compartilhado.

O subcorpus “C” contempla a classe 1 “CONHECIMENTO”, que abrange a base teórica implícita, abordando a demonstração do conhecimento como um ativo para as tomadas de

decisões e investimentos a longo prazo. Visto que o conhecimento tem se tornado um ativo tão valioso, podendo gerar cada vez mais valor agregado, focando até mesmo a vantagem competitiva sustentável.

Buscando tornar a análise ainda mais aprofundada, foi elaborado o Quadro 12, que demonstra um organograma com a lista de palavras significativas estatisticamente de cada classe, geradas a partir do teste qui-quadrado ( $\chi^2$ ), bem como a frequência (f) das palavras em cada classe.

**Quadro 12** – Organograma com a lista de palavras de cada Classe GC

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- A Classe 1 foi denominada de “CONHECIMENTO”. Essa classe é composta por palavras que compreendem o quão importante é o ativo intangível dentro das organizações. A Classe 1 compreende 15,69% do *corpus* total analisado. Composto por palavras que ilustram diretamente a importância do conhecimento dentro do contexto organizacional, tais como: “Criação de conhecimento organizacional” ( $x^2 = 57,51$ ); “Teoria Organizacional” ( $x^2 = 22,08$ ); “Sistemas baseados em conhecimento” ( $x^2 = 16,45$ ); “Inovações Tecnológicas” ( $x^2 = 16,17$ ); “Conversão do Conhecimento” ( $x^2 = 11,49$ ); “Criação de Conhecimento” ( $x^2 = 5,57$ ); “Conhecimento” ( $x^2 = 3,19$ ).

**Quadro 13** – Trechos do *corpus* classificados na Classe 1

“a teoria da criação do conhecimento organizacional tem sido usada para explicar fenômenos em muitos campos incluindo os da teoria organizacional, comportamento organizacional, gestão e liderança, gestão de recursos estratégico e humanos, gestão do conhecimento e inovações tecnológicas, administração pública e sistemas de informações” (texto GC_3).
“o campo dos estudos da teoria organizacional e da administração tem longa tradição de epistemologia que é o estudo das teorias do conhecimento e das formas de conhecimento tácito e conhecimento explícito, particularmente no contexto dos limites ou validade do conhecimento” (texto GC_3).
“no entanto redundância e complexidade nos sistemas baseados em conhecimento da organização, são um pré-requisito para as inovações tecnológicas, portanto, justificativa social deve ser entendida como um mecanismo pelo qual a organização negocia inovações tecnológicas contra contenção de custos na criação de conhecimento” (texto GC_3).
“nas organizações muitos processos vitais de inovações tecnológicas, mudança e renovação podem ser analisados, através da lente de conversão do conhecimento, como visto na introdução dos elementos centrais da teoria da criação de conhecimento organizacional” (texto GC_3).

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com dados do *corpus* textual.

- A Classe 2, categorizada de “INFORMAÇÃO” é composta por um grupo de palavras que protagoniza a presença e importância da informação dentro da Gestão do Conhecimento. A Classe 2 compreende 24,18% do *corpus* total analisado. Composto por palavras que refletem a ligação da informação com a Gestão do Conhecimento, tais como: “Capital intelectual” ( $x^2 = 8,78$ ); “Tecnologias da informação e da comunicação” ( $x^2 = 6,4$ ); “Informação” ( $x^2 = 6,4$ ); “Disseminação” ( $x^2 = 5,79$ ); “Recurso” ( $x^2 = 4,35$ ); “Utilizar” ( $x^2 = 3,01$ ).

**Quadro 14** – Trechos do *corpus* classificados na Classe 2

“uma abordagem de sistemas aplicados em 1974, postula que o termo recursos informacionais pode ser subdividido em três categorias, fontes de informação, serviços de produtos de informação e sistemas de informação”(texto GC_1).
“a segunda disfunção, diz respeito às próprias tecnologias da informação e da comunicação, em especial os sistemas de armazenamento e recuperação da informação, baseados em computadores que são projetados para maximizar os conhecimentos dos decisores” (texto GC_1).
“a importância da informação e do conhecimento para as organizações também tem sido registrada por autores do campo da economia, das finanças e da contabilidade, registrando conceitos como economia baseado no conhecimento como sendo um referencial analítico capaz de incorporar as características centrais das novas tecnologias da informação e da comunicação” (texto GC_1).
“o contínuo desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação tem potencializado a produção e a disseminação de informações em escalas inimagináveis, há pouco tempo é inegável que as redes de comunicação que hoje em dia integram não apenas computadores pessoais” (texto GC_1).
“a inteligência competitiva também é conhecida como inteligência empresarial, que pode ser concebida como uma série de processos por meio dos quais informações relevantes, a respeito do ambiente empresarial externo são obtidas e utilizadas como insumo ao processo decisório estratégico” (texto GC_1).

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com dados do *corpus* textual.

- A Classe 4, denominada de “GESTÃO DA INFORMAÇÃO”, é composta por ações e elementos capazes de gerar, conter e armazenar as informações organizacionais. A Classe 4 compreende 24,18% do *corpus* total analisado. Composto por palavras que refletem a ligação da Gestão da Informação com a Gestão do Conhecimento, tais como: “Gestão da Informação” ( $x^2 = 12,04$ ); “Ciência da informação” ( $x^2 = 23,62$ ); “Gerência de recursos informacionais” ( $x^2 = 16,16$ ); “Ciência da Computação” ( $x^2 = 12,04$ ); “Gestão do Conhecimento” ( $x^2 = 16,16$ ); “Sistemas de Informação” ( $x^2 = 9,29$ ); “Administração” ( $x^2 = 5,09$ ); “Comunicação” ( $x^2 = 5,05$ ). Esse fator pode ser observado nos trechos do Quadro 15.

**Quadro 15** – Trechos do *corpus* classificados na Classe 4

“a produção intelectual relativa à gestão da informação e à gestão do conhecimento constitui o esforço de diversos campos, dentre eles destacam-se a administração, a computação e a ciência da computação” (texto GC_1).
“os programas de disciplinas também refletem a aproximação entre os campos nesse contexto, constitui na tentativa de representar conceitos e funções oriundos do campo da administração, da computação e da ciência da informação que podem ser considerados relevantes para a gestão da informação e do conhecimento” (texto GC_1).
“as expressões gestão da informação e gestão do conhecimento constituem dois componentes de uma constelação de termos relacionados, dentre esses se destacam a documentação, gerência de recursos informacionais, organização do conhecimento, biblioteconomia, organização aprendente, gestão de documentos e a organização da informação arquivologia” (texto GC_1).
“a ciência da computação como já se demonstrou possui estreitas conexões tanto com a gestão da informação quanto com a gestão do conhecimento em especial se destacam nesse sentido os sistemas de informação, as redes e as ferramentas de colaboração” (texto GC_1).
“do território da administração destacam-se as disciplinas de recursos humanos, estratégia empresarial e finanças, a gestão do conhecimento se associa à gestão de recursos humanos, uma vez que ela envolve a gestão do conhecimento a de competências e talentos pessoais” (texto GC_1).

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com dados do *corpus* textual.

- A Classe 3, denominada de “PROCESSOS da GC” é composta por palavras que compreendem processos importantes dentro da GC, alinha a cultura organizacional, as dimensões estruturais e as práticas que facilitam a eficácia dos processos de Gestão do Conhecimento. Esta Classe 3 representa 16,99% do *corpus* total analisado, composta pelas palavras: “Combinação” ( $x^2 = 25.25$ ); “Incentivos” ( $x^2 = 25.25$ ); “Desenvolver” ( $x^2 = 25.05$ ); “Incentivar” ( $x^2 = 20.06$ ); “Organização” ( $x^2 = 14.97$ ); “Ativo” ( $x^2 = 14.95$ ); “Sistema” ( $x^2 = 11.9$ ); “Visão” ( $x^2 = 6.81$ ).

**Quadro 16** – Trechos do *corpus* classificados na Classe 3

“a combinação dessas dimensões estruturais de gestão do conhecimento formal de uma organização e os sistemas de incentivos que compõem a estrutura geral de gestão do conhecimento de uma organização, talvez o obstáculo mais significativo à gestão do conhecimento seja a cultura organizacional” (texto GC_2).
“com o alinhamento de incentivos, regras de conduta dos funcionários ou projetos de trabalho, uma organização pode desenvolver tecnologia que restrinja ou rastreie o acesso ao conhecimento vital, independentemente da dificuldade em proteger o conhecimento” (texto GC_2).
“uma organização deve desenvolver uma estrutura para organizar ou estruturar seu conhecimento, aplicar a gestão do conhecimento sem padrões comuns de representação não haveria consistência ou diálogo comum de conhecimento, isso dificultaria a gestão do conhecimento eficaz” (texto GC_2).
“para que um ativo seja fonte de vantagem competitiva ele precisa ser raro e inimitável sem processos orientados à segurança, o conhecimento perde essas importantes qualidades” (texto GC_2).

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com dados do *corpus* textual.

- A Classe 5 é denominada “CICLOS DE GC”. Essa classe é composta por palavras

que compreendem os ciclos da Gestão do Conhecimento. Tamanha é a sua importância dentro da abordagem da Gestão do Conhecimento, pois os ciclos expressam as etapas no qual o ativo conhecimento se submete para que gere um conhecimento organizacional útil e aplicável para a organização. A Classe 5 compreende 22,88% do *corpus* total analisado, composta pelas palavras: “Aplicação de Conhecimento” ( $x^2 = 24.73$ ); “Aquisição de conhecimento” ( $x^2 = 17.43$ ); “Compartilhamento de conhecimento” ( $x^2 = 16.34$ ); “Captura do conhecimento” ( $x^2 = 13.85$ ); “Armazenamento do conhecimento” ( $x^2 = 10.32$ ); “Proteger o conhecimento” ( $x^2 = 9.56$ ); “Uso do Conhecimento” ( $x^2 = 6.79$ ); “Conversão do Conhecimento” ( $x^2 = 2,52$ ).

**Quadro 17** – Trechos do *corpus* classificados na Classe 5

“todos esse termos tem um tema comum, o acúmulo de conhecimento e a inovação, outro aspecto da aquisição é a criação de conhecimento novo, a partir da aplicação de conhecimento existente, isso requer um esforço conjunto e um alto grau de experiência no reconhecimento e captura do conhecimento” (texto GC_2).
“os processos de gestão do conhecimento orientados para aquisição de conhecimento são aqueles orientados para a obtenção de conhecimento, muitos termos foram usados para descrever esses processos, adquirir, criar, gerar, criar, captura do conhecimento e colaborar” (texto GC_2).
“O aprimorado uso do conhecimento existente e a aquisição de conhecimentos novos, de forma mais eficaz também são um aspecto essencial da aquisição dois outros exemplos ilustram esses processos: benchmarking e a colaboração” (texto GC_2).
“os ciclos de gestão do conhecimento têm diversas terminologias, captura do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, uso do conhecimento, adquirir, colaborar, integrar, experimentar, criar, transferir, montar, integrar, explorar, processar” (texto GC_2).
“levada a um nível maior a otimização do compartilhamento do conhecimento, dentro da empresa pode sub otimizar o compartilhamento em uma cadeia de suprimentos” (texto GC_2).
“aprendizado distribuído, descoberta de conhecimento, mapeamento de conhecimento, geração de oportunidades e segurança, tecnologias de inteligência de negócios permitem que uma empresa gere conhecimento sobre sua concorrência e um ambiente econômico mais amplo” (texto GC_2).

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com dados do *corpus* textual.

De acordo com a análise fatorial por correspondência (AFC), apresentada na Figura 12, é possível identificar as 5 classes expostas em plano cartesiano, distribuídas em quatro quadrantes. No primeiro quadrante (I) se encontra a classe 1 “CONHECIMENTO” com uma ligação aparente com a classe 3 “PROCESSOS da GC”, relação pertinente, pois o conhecimento está ligado essencialmente aos processos para que possa ser utilizado. Os processos de GC transformam o conhecimento tácito em conhecimento explícito, capaz de ser utilizado, gerido e armazenado. O segundo quadrante (II) demonstra a relação entre as classes 1 e 4, “CONHECIMENTO” e “GESTÃO DA INFORMAÇÃO” respectivamente, relação essa que expressa o quão importante é a gestão da informação no processo de tornar a informação um

conhecimento.

O terceiro (III) quadrante expressa a relação entre as classes 2 “INFORMAÇÃO” e classe 4 “GESTÃO DA INFORMAÇÃO” visto que estas classes demonstram o quanto a matéria-prima informação, após trabalhada na Gestão da Informação, torna-se imprescindível para a geração de conhecimento.

O quarto (IV) quadrante apresenta a relação entre as classes 3 “PROCESSOS” e classe 5 “CICLOS DA GC”. A relação entre essas duas classes é direta, uma vez que os processos são partes integrantes dos Ciclos da Gestão do Conhecimento.



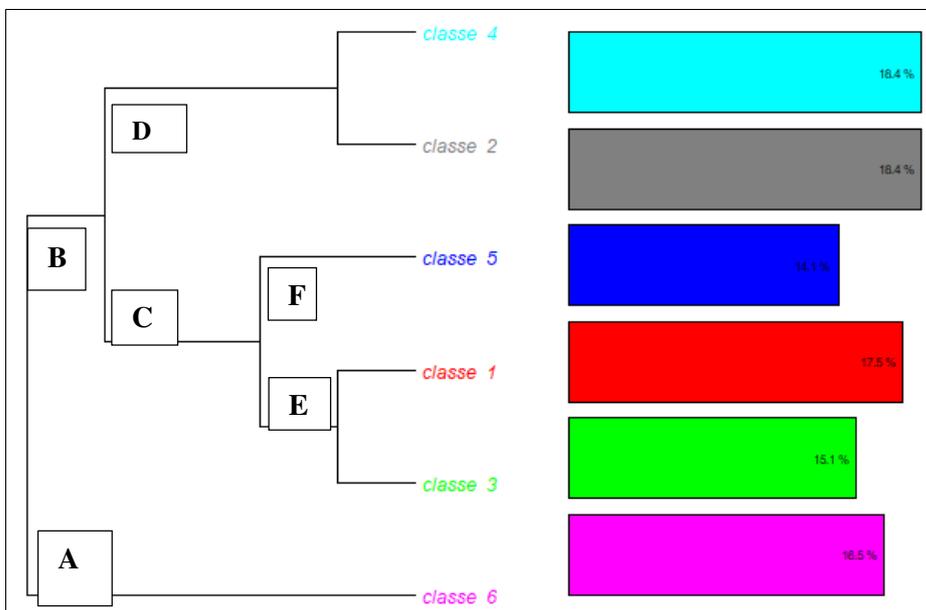




foram geradas no *software* IRaMuTeQ, seguindo as mesmas etapas do *software* na geração das análises anteriores.

O *corpus* textual (Apêndice F) foi separado em 247 segmentos e classificados em 3 textos, resultando um aproveitamento de 83,40%. O conteúdo analisado foi categorizado em 6 classes, conforme nas Figuras 15 e 16. Este *corpus* textual gerou 9.016 ocorrências (representadas por palavras, formas ou vocabulários), contendo 1770 palavras distintas e 9016 com apenas uma ocorrência (caracterizando as hápax), sendo 1147 formas ativas e 77 suplementares, gerando uma frequência  $\geq 3.406$ .

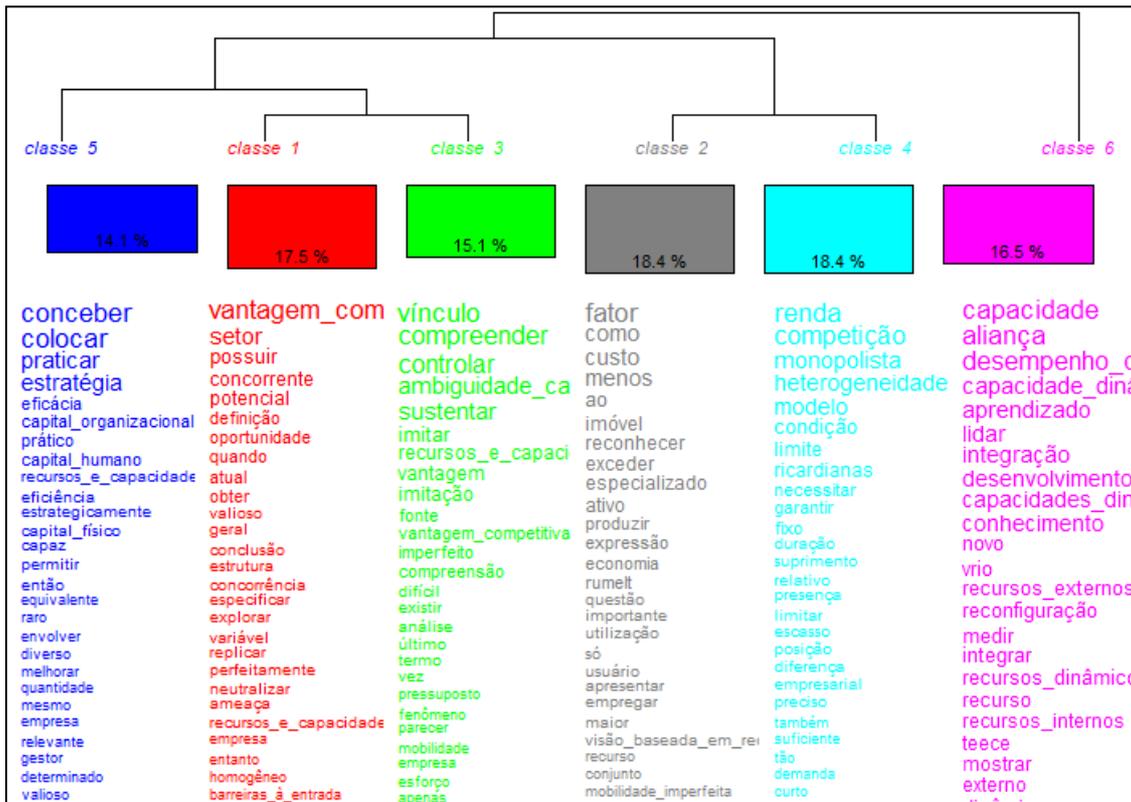
**Figura 15** – Dendograma das Classes



Fonte: Elaborado pela autora (2019) e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

O *corpus* textual retratado nas Figuras 15 e 16 possui dois subcorpus, A e B. O subcorpus A contém a classe 6. Já o subcorpus B possui duas ramificações, C e D. A ramificação D possui duas classes, 2 e 4. A ramificação C possui mais duas subdivisões E e F. A subdivisão F possui a Classe 5, enquanto a subdivisão E compreende as classes 1 e 3.

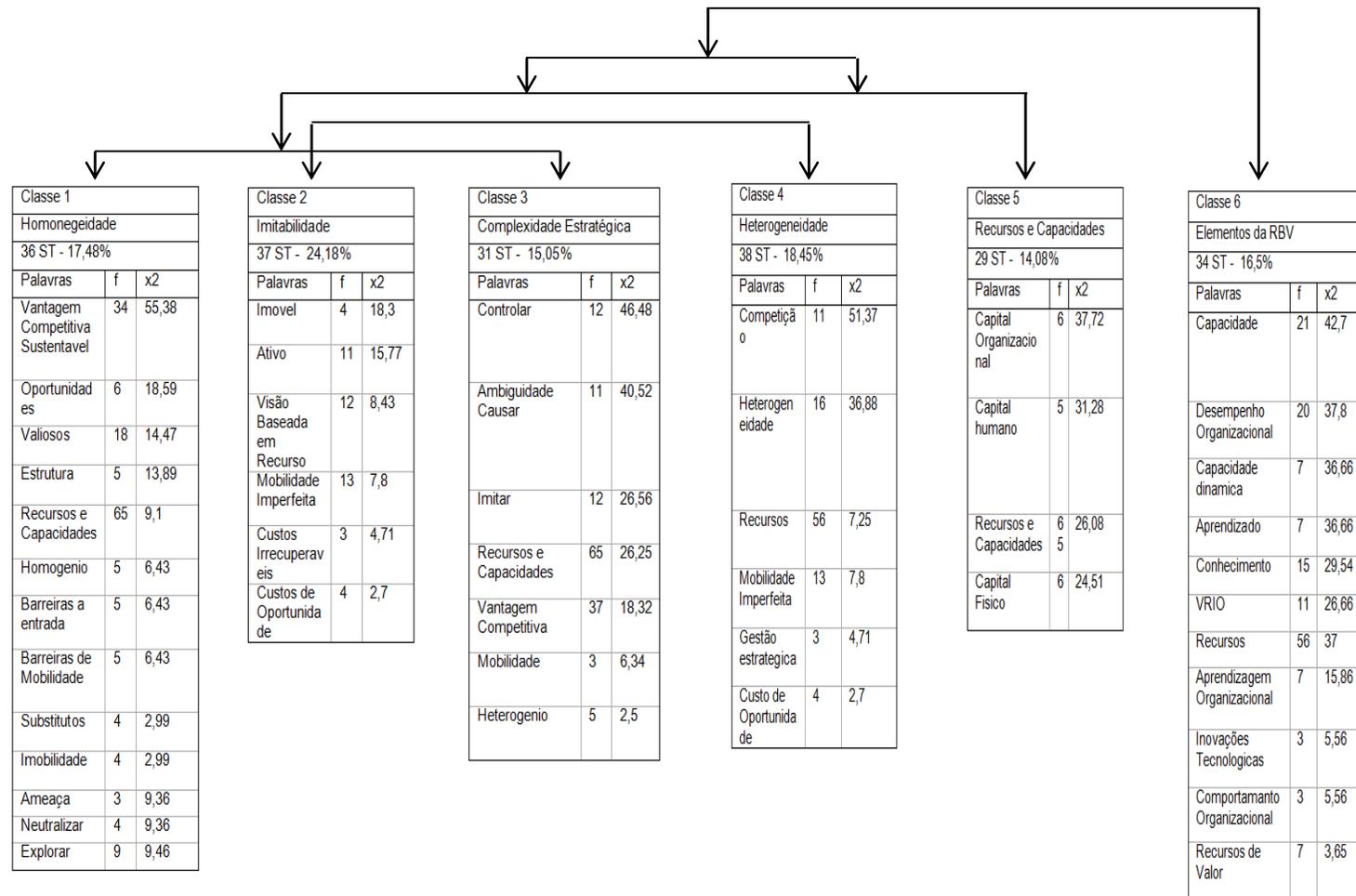
Figura 16 – Filograma sobre as representações das Classes



Fonte: Elaborado pela autora (2019) e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

Na Figura 16 estão representadas as classes de 1 a 6 com suas diferentes cores e abaixo de cada classe estão representadas as palavras que compõem cada classe. Palavras essas que, de acordo com o qui-quadrado ( $\chi^2$ ) e a frequência (f), postulam representatividade na classe na qual fazem parte. Buscando facilitar uma análise mais aprofundada, foi elaborado o Quadro 25, que expressa visualmente cada classe, seu percentual de análise dentro do corpus total analisado, as palavras com o ( $\chi^2$ ) e a sua frequência (f).

**Quadro 25 – Organograma com Lista de Palavras de cada Classe – RBV**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- A Classe 6, denominada de “ELEMENTOS RBV”, é composta por palavras que refletem ações e estratégias dentro da teoria *Resource-Based View*. A Classe 6 compreende 16,5% do *corpus* total analisado. Essa classe está composta pelas palavras: “Capacidade” ( $x^2 = 37.8$ ); “Desempenho Organizacional” ( $x^2 = 37.8$ ); “Capacidades dinâmicas” ( $x^2 = 67.10$ ); “Recursos internos” ( $x^2 = 20.64$ ); “Recursos externos” ( $x^2 = 25.92$ ); “Aprendizado” ( $x^2 = 36.66$ ); “VRIO” ( $x^2 = 26.66$ ); “Conhecimento” ( $x^2 = 29.54$ ); “Aprendizagem organizacional” ( $x^2 = 15.86$ ); “Integração dinâmica” ( $x^2 = 15.4$ ); “Tecnologia” ( $x^2 = 15.4$ ); “Competitividade” ( $x^2 = 10.13$ ) “VRIO”. No Quadro 26 estão representados trechos do *corpus* textual, com base no referencial dos artigos citados.

**Quadro 19** – Trechos do *corpus* classificados na Classe 6

“a flexibilidade estratégica que enfatiza o uso flexível e a reconfiguração de recursos, fortalece os efeitos positivos e a capacidade tecnológica e, assim, melhora o desempenho organizacional” (texto RBV_2).
“a abordagem de Teece define capacidades dinâmicas como capacidades de uma empresa para integrar, aprender e reconfigurar recursos internos e recursos externos, os recursos internos geralmente representam os recursos possuídos pela própria empresa, podendo ser ativos tangíveis e ativos intangíveis” (texto RBV_2).
“alguns autores também pontuam que a capacidade de aprendizagem organizacional com foco na absorção de conhecimento através de alianças melhora o desempenho organizacional, em resumo os recursos dinâmicos efetivamente mediam os recursos VRIO para aprimorar o desempenho” (texto RBV_2).
“além disso, ao antecipar seminários ou aplicar as comunidades de práticas do conhecimento, uma empresa pode aprimorar sua capacidade de aprendizado externo” (texto RBV_2).
“os gerentes da empresa devem considerar o setor externo e o ambiente competitivo para decidir a estratégia operacional para integrar recursos internos e recursos externos, autores mostram que os adquirentes de empresas podem obter conhecimento na troca e integração de recursos por meio de atividades de alianças bem sucedidas e assim melhorar seu desempenho” (texto RBV_2).

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com dados do *corpus* textual.

- Classe 5, classificada como “RECURSOS e CAPACIDADES”, compreende 14,08% do total do *corpus* analisado. Essa classe é caracterizada pelos recursos organizacionais existentes na empresa. Podendo ser fontes ou geradores de vantagem competitiva. Nesta classe estão palavras como: “Estratégia” ( $x^2 = 75.75$ ); “Praticar” ( $x^2 = 85.11$ ); “Capital organizacional” ( $x^2 = 37.72$ ); “Capital humano” ( $x^2 = 31.28$ ); “Recursos e Capacidades” ( $x^2 = 26.09$ ); “Capital físico” ( $x^2 = 24.51$ ); “Raro” ( $x^2 = 15.52$ ); “Valioso” ( $x^2 = 6.05$ ). O Quadro 20 contempla frases extraídas do *corpus* textual, em que estas palavras são contextualizadas.

**Quadro 20** – Trechos do *corpus* classificados na Classe 5

“no entanto esses atributos do capital físico, capital humano e capital organizacional que efetivamente permitem que a empresa conceba e coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia são pra fins de debate os recursos e capacidades da empresa” (texto RBV_1).
“se o conjunto de recursos e capacidades da empresa não for raro então uma grande quantidade de empresa será capaz de conceber e colocar em prática as estratégias em questão, que não serão uma fonte de vantagem competitiva sustentável” (texto RBV_1).
“é importante que a empresa tenha uma quantidade e qualidade de capital humano e capital organizacional para manter estratégias relevantes” (texto RBV_1).
“recursos e capacidades de capital físico, capital humano, capital organizacional incluem inovações tecnológicas da informação e da comunicação física utilizada pela empresa, fábrica e equipamentos” (texto RBV_1).
“um recurso e capacidade da empresa exigido para colocar em prática quase todas as estratégias é o talento organizacional” (texto RBV_1).

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com dados do *corpus* textual.

- A Classe 2, que foi categorizada de “IMITABILIDADE”, representa 18,45% do total do *corpus* analisado e agrega as palavras que se referem e caracterizam a dificuldade que determinadas empresas encontram para duplicar ou imitar determinados recursos e capacidades. Estas palavras demonstram o quanto pode ser custoso e até mesmo arriscado reproduzir determinados recursos. Essa classe traz o conjunto de palavras que definem o quanto uma estratégia de valor, baseada na teoria *Resource-Based View*, pode gerar custos na imitabilidade, sendo alguns até custos irrecuperáveis. A Classe representada pelas palavras: “Visão baseada em recursos” ( $x^2 = 8.43$ ); “Mobilidade imperfeita” ( $x^2 = 8.43$ ); “Recurso” ( $x^2 = 7.25$ ); “Conjunto” ( $x^2 = 7.25$ ); “Investimento” ( $x^2 = 5.88$ ); “lucros” ( $x^2 = 6.96$ ); “Custos irrecuperáveis” ( $x^2 = 4.71$ ); “Custo de oportunidade” ( $x^2 = 2.7$ ). Estas palavras e os trechos dos textos que expressam seus contextos estão descritas no Quadro 21:

**Quadro 21** – Trechos do *corpus* classificados na Classe 2

“a visão baseada em recursos explica efetivamente como as empresas obtêm vantagens competitivas e como elas podem manter as vantagens competitivas sendo uma vantagem competitiva sustentável, demonstrando que as diferenças intrasetoriais nos lucros, sugere fortemente a importância dos recursos versus os efeitos no setor” (texto RBV_3).
“os teóricos baseados na visão baseada em recursos ou em capacidades não são os únicos a reconhecer a importância da história como determinante do desempenho organizacional e vantagem competitiva da empresa” (texto RBV_3).
“um dos pressupostos básicos dos trabalhos baseados e direcionados a visão baseada em recursos é o fato de as capacidades e o conjunto de recursos que servem de base a produção serem heterogêneos nas empresas” (texto RBV_3).
“um conjunto de fatores podem ser barreiras a entrada e as falhas do mercado competitivo são atreladas fundamentalmente às economias de produção de custos irrecuperáveis, aos custos de transação e à imobilidade imperfeita” (texto RBV_3).
“fator de imobilidade ou mobilidade imperfeita é um outro requisito fundamental para a vantagem competitiva sustentável, recursos de mobilidade imperfeita são perfeitamente imóveis se não puderem ser negociados” (texto RBV_3).

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com dados do *corpus* textual.

- A classe 4 representa a “HETEROGENEIDADE” dentro da *Resource-Based View*,

compreendendo 15,45% do total do *corpus* analisado. Essa classe destaca palavras que expressam a heterogeneidade dos recursos e capacidades dentro das organizações. Essa característica explica porque determinadas empresas dentro de um ramo de atividade são mais eficientes que outras. Está composta por: “Heterogeneidade” ( $x^2 = 36.88$ ); “Mobilidade imperfeita” ( $x^2 = 7.08$ ); “Lucro” ( $x^2 = 6.96$ ); “Gestão estratégica” ( $x^2 = 4.71$ ); “Custo de oportunidade” ( $x^2 = 2.7$ ).

**Quadro 22** – Trechos do *corpus* classificados na Classe 4

“a heterogeneidade implica que as empresas dotadas de capacidades dinâmicas distintas são capazes de competir no mercado e que se não auferem lucros pelo menos satisfazem aos desejos de seus consumidores” (texto RBV_3).
o crescimento progressivo e a renovação de tais recursos limitados não são entretanto incoerente com a visão ricardiana de renda e de vantagem competitiva as condições de heterogeneidade é tão coerente com os modelos de poder do mercado e de rendas monopolistas como com a história ricardiana” (texto RBV_3).
“a heterogeneidade dá também suporte à condição de mobilidade imperfeita de novo, recursos heterogêneos não necessitam ter mobilidade imperfeita, mas é difícil imaginar quaisquer recursos de mobilidade imperfeita que não sejam heterogêneos por natureza.” (texto RBV_3).
“esses dois fatores que os recursos de mobilidade imperfeita continuarão disponíveis para a empresa e que as rendas partilhadas por ela são fatores chaves da mobilidade imperfeita de um fator, eles por sua vez fazem da mobilidade imperfeita uma condição necessária para a vantagem competitiva sustentável” (texto RBV_3).
“as empresas com recursos de valor superiores auferirão lucro a heterogeneidade de um setor, pode refletir a presença de fatores superior desempenho organizacional cuja oferta é limitada e possível tratar de fatores fixos de impossível expansão” (texto RBV_3).
“ela é a condição para obtenção da vantagem competitiva sustentável e há muitos anos é um conceito fundamental da gestão estratégica por razões merece ênfase especial o modelo diz que a heterogeneidade é necessidade, mas não suficiente para a sustentação das vantagens “(texto RBV_3).
“essa diferença entre o valor de um recurso para a empresa e o seu custo de oportunidade também é uma forma de renda” (texto RBV_3).

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com dados do *corpus* textual.

- A Classe 1 compreende 17,48% do *corpus* total analisado e é denominada como “HOMOGENEIDADE”. Essa classe comporta o contexto das implicações competitivas, em que as estratégias baseadas nos recursos e capacidades adotadas por determinadas organizações são compostas por características únicas, limitando negativamente os concorrentes a se estabelecerem no mercado. Essa classe é composta pelas palavras: “Barreiras a entrada” ( $x^2 = 6.43$ ); “Barreiras de mobilidade” ( $x^2 = 6.43$ ); “Substituto” ( $x^2 = 2.99$ ); “Imobilidade” ( $x^2 = 2.99$ ). Trechos retirados dos artigos e que expressam o conteúdo das palavras dessa classe, estão ilustrados no Quadro 23:

**Quadro 23** – Trechos do *corpus* classificados na Classe 1

“uma segunda objeção à conclusão de que vantagem competitiva sustentável não poderão existir quando os recursos e capacidades da empresa em um setor forem perfeitamente homogêneos e variáveis, diz respeito à existência de barreiras à entrada ou de maneira geral barreiras de mobilidade” (texto RBV_1).
“o argumento aqui é que mesmo que empresas dentro de um setor seja perfeitamente homogêneas se houver fortes barreiras à entrada ou barreiras de mobilidade tais empresa poderão ser capazes de obter uma vantagem competitiva sustentável em relação a outras empresas que não estejam no mesmo setor.” (texto RBV_1).
“barreiras de mobilidade, no entanto, servem para isolar grupos de empresas semelhantes em um setor heterogêneo, enquanto barreiras à entrada isolam participantes do setor de potenciais candidatos” (texto RBV_3).
“ser valioso no sentido de explorar oportunidade ou neutralizar ameaças no ambiente de uma empresa, ser raro entre a concorrência atual e potencial de uma empresa, ser de difícil imitação e não haver substitutos equivalentes em termos estratégicos para tal recursos e capacidades que sejam valiosos, raros e inimitável” (texto RBV_1).

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com dados do *corpus* textual.

- A Classe 3 compreende 15,05% do *corpus* total analisado e é denominada como “COMPLEXIDADE ESTRATÉGICA”. Essa classe é composta por palavras que expressam a força da complexidade das estratégias adotadas sob a consonância da teoria da *Resource-Based View*. Palavras que refletem contextos e conteúdos únicos desta teoria, tais como: “Ambiguidade Causal” ( $x^2 = 40.52$ ); “Recursos e Capacidades” ( $x^2 = 25.57$ ); “Imitação” ( $x^2 = 21.46$ ); “Imperfeita” ( $x^2 = 16.91$ ); “Difícil” ( $x^2 = 12.18$ ); “Vantagem Competitiva Sustentável” ( $x^2 = 18.32$ ); “Mobilidade” ( $x^2 = 6.34$ ); “Heterogêneo” ( $x^2 = 2.5$ ). As frases representadas no quadro abaixo refletem o contexto das palavras desta classe:

**Quadro 24** – Trechos do *corpus* classificados na Classe 3

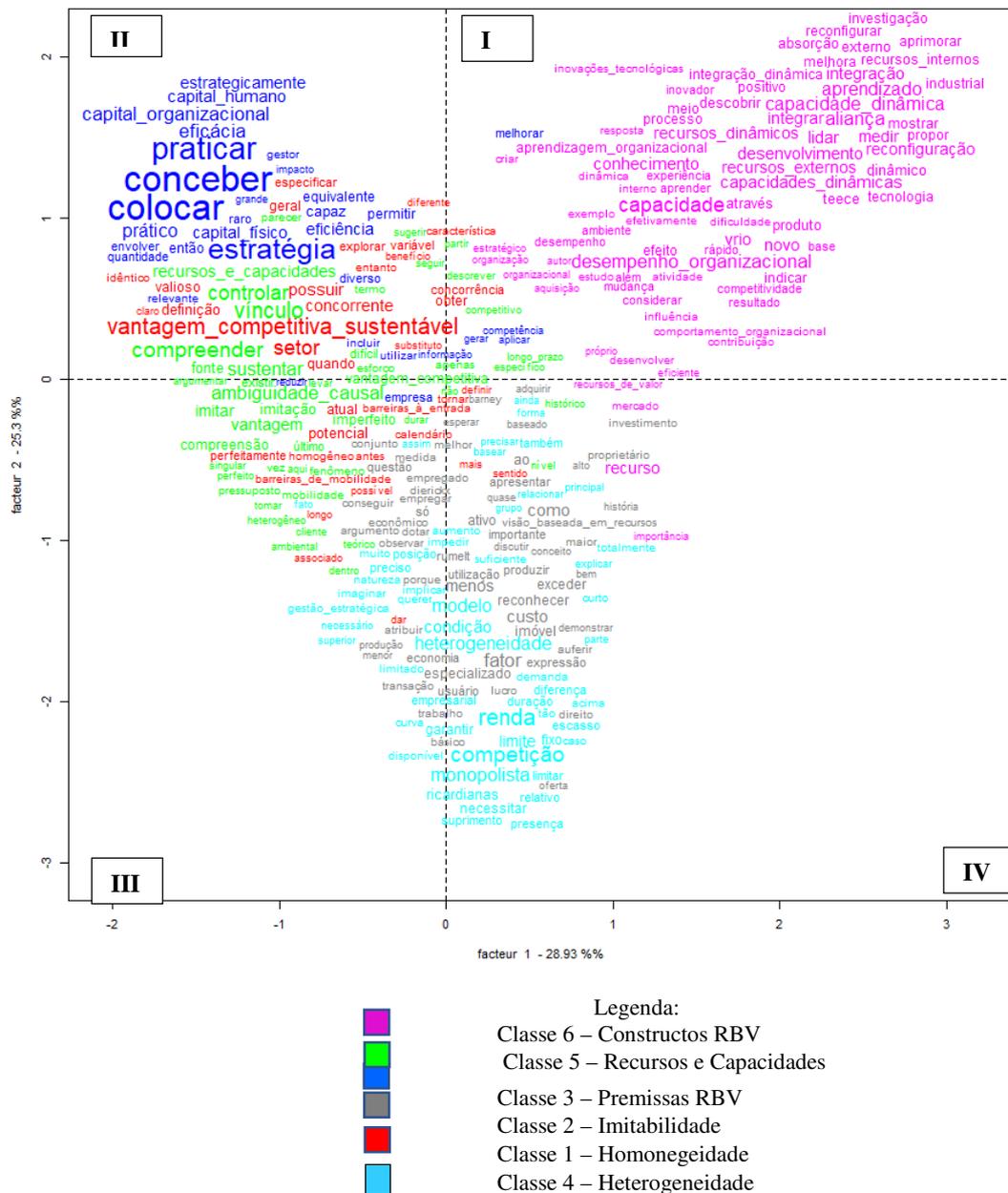
“neste contexto a ambiguidade causal existe quando o vínculo entre os recursos e capacidades e controlados por uma empresa e sua vantagem competitiva sustentável não é compreendida ou é compreendida de maneira imperfeita” (texto RBV_1).
“no entanto condições de ambiguidade causal, não deixam claro que os recursos e capacidades que poderão ser descritos sejam os mesmos que irão gerar uma vantagem competitiva sustentada ou se essa vantagem é reflexo de outros recursos e capacidades da empresa que não tenha sido descrito.” (texto RBV_1).
“diante da ambiguidade causal as empresas que imitam não podem saber as ações que deverão ser tomadas para duplicar as estratégias de empresas com uma vantagem competitiva sustentável” (texto RBV_1).
“portanto, em vez de afirmar que os recursos e capacidades da empresa são homogêneos e móveis a finalidade desta análise é examinar a possibilidade de descobrir fontes de vantagem competitiva sustentável” (texto RBV_1).
“quando as vantagens competitivas se baseiam nesses fenômenos socialmente complexos a capacidade de outras empresas de imitar tais recursos e capacidades é significativamente limitada, uma ampla variedade de recursos e capacidades da empresa podem ser socialmente complexos” (texto RBV_1).

Fonte: Elaborado pela autora (2019) com dados do *corpus* textual.

A Figura 17 representa uma análise fatorial por correspondência (AFC), gerada com os

textos inclusos no “*corpus textual*”, nessa análise é possível visualizar em um plano cartesiano, que no primeiro (I) quadrante a classe 6 “CONSTRUCTOS RBV” aparece isoladamente conforme demonstrada nas Figuras 17 e 18, essa classe corresponde as premissas que caracterizam a teoria *Resource-Based View*, portanto explica o seu uso isoladamente, pois apresenta elementos únicos dessa teoria, como, por exemplo, o modelo de desempenho VRIO (valioso, raro, inimitável e organização) utilizado para aplicação da teoria. Essa classe também identifica elementos importantes da teoria, tais como: recursos internos, capacidade, conhecimento, comportamento organizacional, aprendizagem organizacional, dentre outras.

Figura 17 – Análise Fatorial por Correspondência



Fonte: Elaborado pela autora (2019) e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

Também a partir da Figura 17, é possível identificar que há uma interação entre as classes 3 “COMPLEXIDADE ESTRATÉGICA” e Classe 5 “RECURSOS E CAPACIDADES”, relação essa explicável, pois essas duas classes integram elementos importantes que estão ligados diretamente as premissas, tais como: concorrência, competência estratégica, longo prazo e informação. Esses elementos indicam o quanto as estratégias são elaboradas a longo prazo, que necessitam das informações organizacionais, que apesar da *Resource-Based View* se debruçar no olhar interno, ou seja, com foco nos recursos e

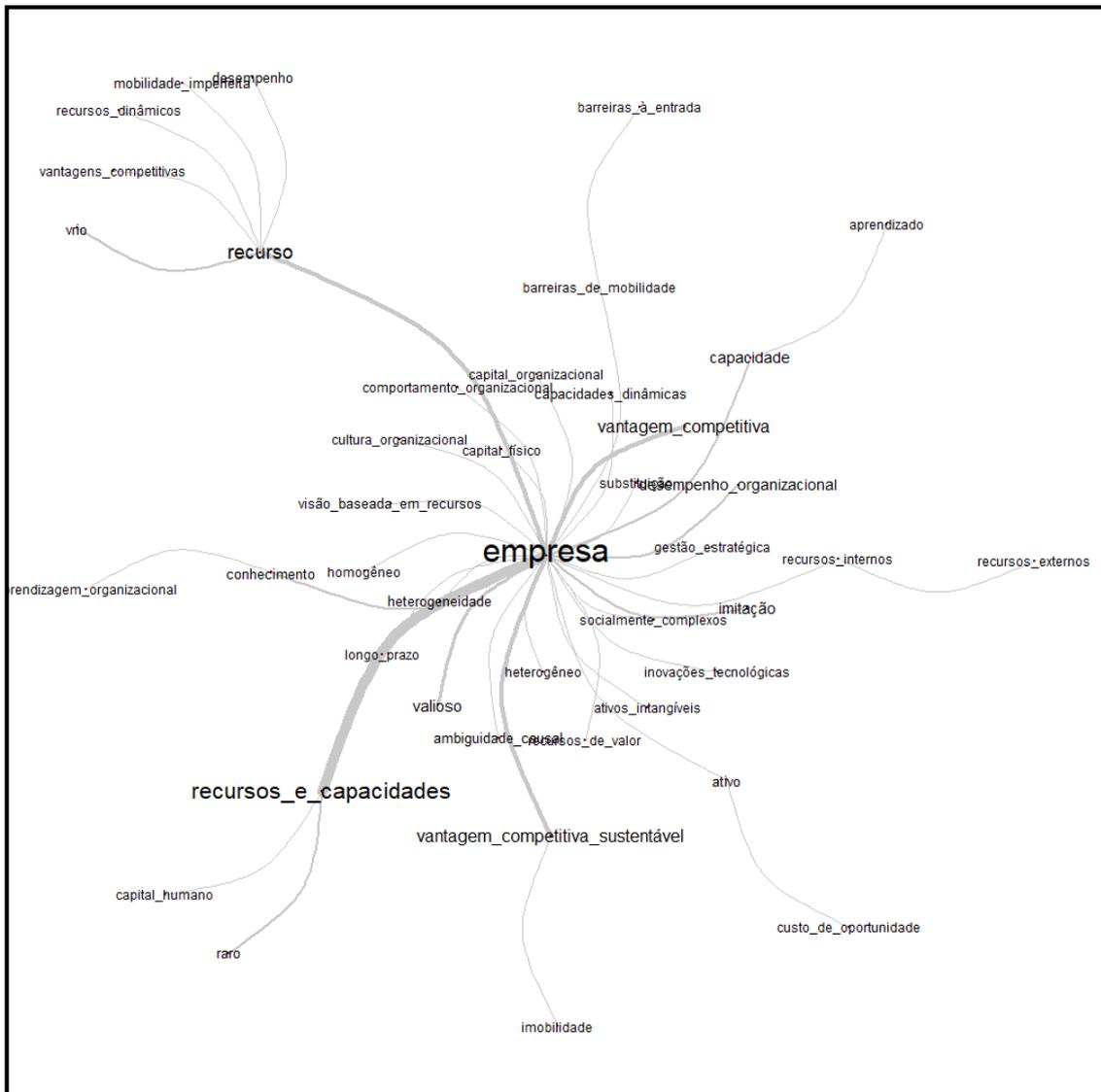
capacidades internas da organização, os concorrentes e as externalidades não são ignoradas, são analisadas considerando o ambiente e a complexidade em que estão apresentadas.

O segundo (II) quadrante demonstra a relação entre as classes: 1 “HOMOGENEIDADE”, 4 “HETEROGENEIDADE” e 5 “RECURSOS E CAPACIDADES”, relação essa que expressa a característica central dessa teoria, pois agrega termos que detém o foco na parte central da teoria analisada, tais como a homogeneidade e heterogeneidade, que são elementos que podem determinar o porquê determinadas empresas que compõem o mesmo ramo de atividade de outras demonstram maior desempenho. Essas características explicam que quanto mais homogêneos e heterogêneos os recursos e capacidades forem, mais serão considerados raros, valiosos e difíceis de imitar. Sendo bem geridos, podem garantir uma vantagem competitiva sustentável a determinada organização.

Observando o terceiro (III) quadrante é possível identificar a integração de 4 classes, sendo a classe 1 “HOMOGENEIDADE”, 2 “IMITABILIDADE”, 4 “HETEROGENEIDADE” e 5 “RECURSOS E CAPACIDADES” nesse quadrante. Diferentemente do segundo (II), é agregada a relação entre a classe 2 “IMITABILIDADE”, que é o elemento da teoria que demonstra o quão difícil e custoso é imitar um recurso ou capacidade que seja homogêneo e heterogêneo, que seja raro, valioso e que a organização esteja gerindo e explorando de maneira organizada. As formas de imitabilidade compreendem características como: ambiguidade causal e dependência de trajetória, que, dentro da teoria e seguindo os princípios da imitabilidade, traduzem que, mesmo que o concorrente imite ou duplique um determinado recurso ou capacidade, pode ser que ele não consiga repetir os mesmos momentos e causas que tornaram esse recurso e capacidade valioso e raro, a ponto de garantir vantagem competitiva sustentável a determinada empresa.

O último e quarto (IV) quadrante expressa a relação entre a classe 2 “IMITABILIDADE” e a classe 4 “HETEROGENEIDADE”, classes que expressam o quão importante é a empresa estar organizada para explorar determinado recurso ou capacidade. Nessa classe temos elementos como: modelo de desempenho, competição, visão baseada em recursos, ativos, custo, renda, investimento, dentre outras. Elementos importantes para demonstrar a relação entre essas classes que expressam que a imitabilidade de um recurso heterogêneo pode demandar investimento a determinada organização, pois também pode gerar custos até irreparáveis a própria empresa, caso a imitação não seja possível.

**Figura 18**– Análise de similitude do *corpus* textual da *RBV*



Fonte: Elaborado pela autora (2019) e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

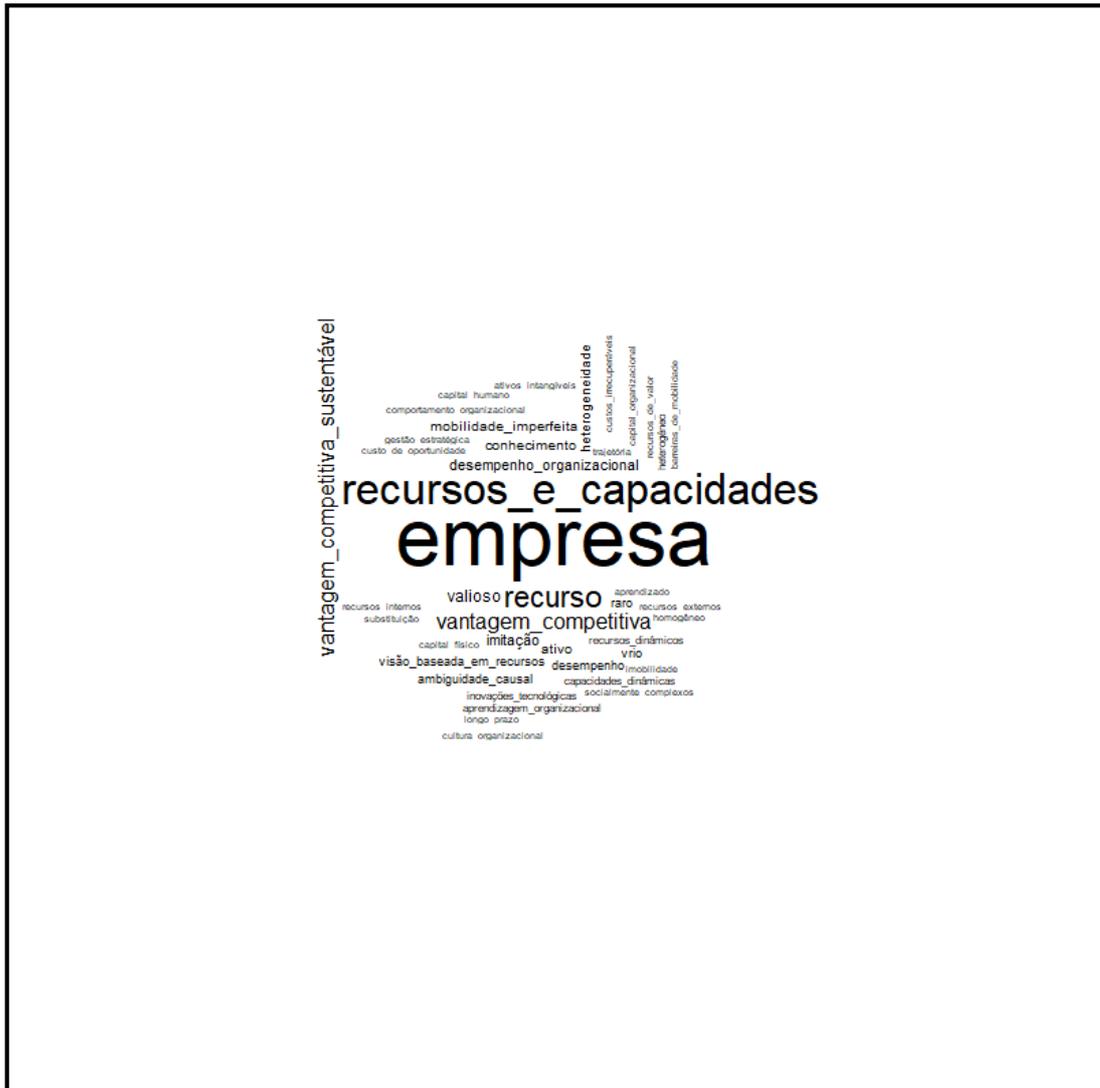
Na Figura 18, observa-se uma conexão entre as palavras das classes, onde a palavra central configura “empresa” e gera ramificações superiores que descrevem as aplicações e implicações estratégicas, isso sob a ótica da *Resource-Based View*. As extremidades superiores indicam termos que a teoria pressupõe para sua implementação, termos esses que desempenham função dentro de tal teoria, tais como: capital organizacional, cultura organizacional, aprendizado e comportamento organizacional. Esses termos se destacam dentro da teoria como sendo as capacidades históricas únicas, que define a fidelidade com que os colaboradores empregam em determinada organização. Esses elementos integram a heterogeneidade, homogeneidade e imobilidade de recursos.

As extremidades superiores ainda apresentam os elementos: vantagem competitiva, barreiras a entrada, barreiras de mobilidade, desempenho organizacional, *VRIO*, dentre outras que expressam as relações das classes entre as classe 2, 3, 6 e 1, em que demonstram a força e consolidação dessa teoria, trazendo as premissas e análise de desempenho necessária para identificar os recursos internos que podem ter potencial a gerar uma vantagem consolidada no mercado, impondo barreiras a entrada e barreiras de imobilidade aos concorrentes.

As extremidades inferiores demonstram termos que ligam a teoria a reter esses recursos valiosos e demonstram termos ligados a definição da teoria, tais como: recursos e capacidades, imobilidade, vantagem competitiva sustentável, ambiguidade causal, gestão estratégicas, dentre outras. Nessa extremidade é possível identificar a ambiguidade causal que expressa uma complexidade dessa teoria, alvo de críticas em artigos já publicados, pois segundo esta complexidade não há um fator determinante pontual, que expresse exatamente o que torna determinado recurso ou conjunto de recursos, responsável por um desempenho acima do questionável e garanta a organização uma vantagem competitiva sustentável.

A Figura 19 expressa, em forma de uma nuvem de palavras, as palavras que mais representam esta teoria, sendo “empresa”, pois é uma teoria voltada ao contexto organizacional; “recursos e capacidades”, pois se trata de uma análise voltada para o interior das organizações para identificar recursos e capacidades que sejam capazes de responder “sim” a todos os elementos *VRIO*, conforme demonstrado na Figura 19. A palavra “vantagem competitiva sustentável” se refere justamente ao foco resultante da análise composta nesse princípio, contendo elementos para uma vantagem duradora, que limite a capacidade de compreensão e imitação por parte dos concorrentes, impondo barreiras à entrada.

**Figura 19** – Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pela autora (2019) e gerados pelo aplicativo IRaMuTeQ.

#### 4.2 ANÁLISE DA CONVERGÊNCIA CONCEITUAL

A Gestão do Conhecimento é uma abordagem que contempla o conhecimento em seu fator mais amplo, descrevendo modelos, práticas e ciclos para a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, para que desta forma as organizações possam fazer o uso desse recurso. Conforme evidenciado por Wigg (1997) a GC é caracterizada por sistematizar o conhecimento em sua construção, aplicação explícita e deliberada, para maximizar a eficiência relativa do empreendimento e de seus ativos de conhecimento. Nesse momento, temos a aplicação clara do conhecimento sendo compreendido como recurso organizacional, pois se torna um ativo capaz de maximizar a eficiência organizacional. Portanto, temos uma primeira convergência conceitual com a teoria da *Resource-Based View*, uma vez que sua característica

permeia identificar recursos que sejam valiosos, raros, inimitáveis e organizados capazes de elevar o desempenho organizacional, objetivando uma vantagem competitiva sustentável. De acordo com Barney (199, p. 101) os recursos são:

[...] todos os ativos da organização, capacidades, processos organizacionais, atributos das empresas, informações, conhecimento, dentre outros, controlados por uma empresa que permite a ela conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia [...].

Quando o conhecimento é analisado sob a ótica de recurso, a convergência conceitual entre a Gestão do Conhecimento e a *Resource-Based View* se torna ainda mais congruente, pois traz elementos característicos intrínsecos na teoria da estratégia.

O conhecimento é de fato um recurso valioso, raro, de difícil imitação e que segundo a abordagem da GC, a empresa precisa estar organizada para explorar, pois necessita de ferramentas e práticas sistematizadas que possibilitem a conversão do conhecimento tácito em explícito, para se tornar um conhecimento organizacional útil e que seja passível de aplicação na organização. Nesse sentido, o Ciclo da Gestão do Conhecimento apresentado por Dalkir (2011) representado pela Figura 3, contempla e sistematiza os caminhos que o conhecimento realiza até a sua aplicação na organização. Nesse ciclo a autora deixa explícito que o conhecimento é explorado ao ponto de gerar valor para a organização, portanto estabelece uma nova convergência conceitual com a teoria *Resource-Based View*, pois determinado recurso ou capacidade, deve ser passível de valor, ou valioso quando forem capazes de neutralizar uma ameaça ou de explorar uma oportunidade. Assim o conhecimento é um recurso capaz de ser analisado sob a perspectiva do modelo de desempenho *VRIO*, apresentado na teoria da *RBV*.

O modelo *VRIO* elenca situações estratégicas que permite a organização uma análise completa do recurso, impulsionando implicações estratégicas para um diagnóstico completo sobre a força e a fraqueza de determinado recurso. Somente ao responder “sim” a todas as situações estratégicas o recurso ou a capacidade pode ser considerado fonte de vantagem competitiva sustentável. Portanto, nesta análise temos o conhecimento como um forte recurso e capaz de ser submetido ao modelo *VRIO*, ilustrado a seguir:

**Quadro 25** – Modelo de análise *VRIO*

<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Difícil de Imitar?</b>	<b>Aproveitado pela Empresa?</b>	<b>Implicações Competitivas</b>
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Sustentável

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar o Ciclo da Gestão do Conhecimento apresentado por Bukowitz e Willians (2002) percebemos uma convergência conceitual ainda mais presente entre a GC e a *RBV*. Esse ciclo é dividido em dois processos, sendo tático e estratégico, conforme apresentado no Quadro 10 (presente no referencial teórico). O processo tático submete o conhecimento a quatro seções: a) Obtenha; b) Utilize; c) Aprenda; d) Contribua. O nível estratégico propõe as seções: a) Avalie; b) Construa/Mantenha e c) Descarte. Analisando esse ciclo sob a lente da *Resource-Based View* é possível identificar que tanto no processo tático quanto no estratégico, as premissas da *RBV* estão presentes, podendo evidenciar a seção “Aprenda” onde o desafio das organizações é encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como os colaboradores trabalham, neste momento evidencia-se o aprendizado organizacional, elemento intrínseco da teoria *Resource-Based View*, contextualizado nas fontes de imitação custosa: condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social. Essas fontes de imitação custosa elencadas na teoria, expressam o quão difícil é replicar um recurso ou capacidade organizacional, uma vez que esse dependa expressamente da dependência de trajetória de determinada organização, da cultura e das experiências vivenciadas por ela. O aprendizado organizacional exprime exatamente este contexto. Para consolidar ainda mais essa convergência, é possível destacar que o “Aprendizado Organizacional” aparece na análise acima com um Qui-Quadrado de ( $x^2 = 15.86$ ) na Classe 6 “Elementos da *RBV*”.

Ao observar a seção “Avalie” presente no processo estratégico, nos deparamos com o modelo de desempenho *VRIO*, pois a seção expressa a necessidade de medir o crescimento da base de conhecimento e os lucros advindos deste capital intelectual, exatamente a proposta do modelo de desempenho, que permite a organização identificar se o recurso é capaz de refletir impacto nos lucros e na vantagem competitiva.

A convergência conceitual entre a abordagem da Gestão do Conhecimento e a teoria *Resource-Based View* fica ainda expressa no tripé que compõe a GC, sendo: pessoas, processos e tecnologias. Dentro da *RBV*, esse três elementos ficam distribuídos e alinhados aos recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais, que norteiam o poderio estratégico de determinada organização.

Consolidando melhor a convergência conceitual existente, é possível destacar o elo convergente entre a definição de recurso expressa pela teoria da estratégia *RBV*, e o conhecimento como ativo intangível presente na Gestão do Conhecimento. Na *RBV*, os recursos são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser utilizados para criar e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2011), projetando essa análise para a GC, nos deparamos com o “Conhecimento”, sendo um ativo intangível, compreendido como um recurso que se encontra presente em todos os níveis hierárquicos de uma organização, que se sistematizado pode ser convertido de tácito para explícito, gerando conhecimento organizacional, passível de compartilhamento, aplicação e armazenamento dentro da organização (VIEIRA,1993; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; DALKIR, 2011). Nesse contexto a convergência conceitual se firma na aplicação do conhecimento como um recurso, sendo explorado para implantação de estratégias que possam proporcionar a organização uma vantagem competitiva sustentável, como na GC e na *RBV*.

Observando a Figura 13 – Análise de similitude e a Figura 14 – Nuvem de Palavras do *corpus* textual da GC, encontramos outro elemento da presente convergência conceitual, o elemento “ORGANIZAÇÃO”, que dentro da abordagem da gestão do conhecimento, implica em a empresa estar com processos, práticas e cultura organizados e preparados para implementar a GC. Dentro da *Resource-Based View* este elemento implica em a empresa estar organizada, com uma estrutura controlada para identificar o recurso ou capacidade, gerador de valor. Novamente o conhecimento transita entre a composição da GC e da *RBV*.

Considerando a análise gerada no *software* IRaMuTeQ, as palavras que destacam representatividade tanto na abordagem da GC quanto na teoria *Resource-Based View* estão elencadas no Quadro 26 a seguir:

**Quadro 26** – Representatividade das palavras na GC e RBV

Palavra	Classe	( $\chi^2$ )	Trechos das Análises
Conhecimento	1 GC	( $\chi^2 = 3,19$ )	<p>“esse tipo de conhecimento, o conhecimento útil que é objeto de estudos da comunidade acadêmica e elemento motivador dos esforços da Gestão do Conhecimento em contextos organizacionais” (GC_3).</p> <p>“essas pesquisas foram consistente com os avanços da teoria da criação de conhecimento organizacional e se argumentou que essa maneira de entender o conhecimento tinha várias implicações importantes para a teoria organizacional e da administração” (texto GC_3).</p>
Conhecimento	6 RBV	( $\chi^2 = 29,54$ )	<p>“eles nascem do comportamento organizacional, são desenvolvidos a partir da trajetória organizacional no sentido de que são subordinados precedendo os níveis de conhecimento e investimento em estoques de ativos e atividades que aprimoram o desempenho” (texto RBV_2).</p> <p>“enquanto recursos externos podem ser obtidos por meio de alianças e aquisições a capacidade de aprendizagem organizacional descreve uma operação organizacional para criar vantagem competitiva por meio de um mecanismo de aprendizado baseado no conhecimento e em experiências executivas e na absorção de informações” (texto RBV_2).</p>
Recurso	2 GC	( $\chi^2 = 4,35$ )	<p>“gestão do conhecimento é um a expressão que tem motivado debates na academia e no mundo organizacional, importantes autores da ciência da informação afirmam que dados e informação são recursos relevantes ao conhecimento e podem ser gerenciados” (texto GC_1).</p> <p>“esse problema diz respeito como garantir o melhor uso dos recursos conhecidos por cada um dos membros da sociedade, para fins cuja importância é relativa” (texto GC_1).</p>
Recurso	4 RBV	( $\chi^2 = 4,25$ )	<p>“a diferença entre o valor de um recurso para e empresa e o seu custo de oportunidade também é fonte de renda” (texto RBV_3).</p> <p>“assim a aplicação do modelo não aumenta a competição pelas rendas disponíveis, isso apenas garante que cada empresa otimize a utilização de seus próprios recursos” (texto RBV_3).</p>
Valor	3 GC	( $\chi^2 = 24,56$ )	<p>“talvez a evolução mais dramática na última década é o início da nova economia a velocidade e a natureza dinâmica do novo mercado, criaram um incentivo competitivo entre muitas empresas para consolidar e recompor seus ativos de conhecimento como um meio de criar valor sustentável ao longo do tempo” (texto GC_2).</p> <p>“visões explicitamente declaradas incluindo declarações de valor, podem incentivar o crescimento do conhecimento dentro da empresa, confiança e abertura são comumente citadas como dois desses valores explicitamente declarados que promovem comportamentos de gestão do conhecimento” (texto GC_2).</p>
Valor	2 RBV	( $\chi^2 = 5,0$ )	<p>“as rendas conhecidas como quase rendas, são o valor que excede o valor de um ativo sobre o seu valor recuperado, ou sobre o valor do mesmo na próxima utilização” (texto RBV_3).</p> <p>“o emprego da expressão quase rendas, é apropriado para aludir ao valor de um ativo que excede o valor que ele tem” (RBV_3).</p>

Fonte: Elaborado pela autora com dados do *corpus* textual.

Considerando as análises fatoriais por correspondência (AFC) apresentadas, observando o primeiro (I) quadrante da AFC da *Resource-Based View* uma outra convergência conceitual torna-se aparente, esse primeiro quadrante elenca termos das classes 1,3, 4 e 5 da Gestão do Conhecimento, termos que destacam-se por caracterizar a GC, seus ciclos e processos. Classes que transformam o ativo conhecimento e conhecimento organizacional, que considera a aprendizagem organizacional e desempenho organizacional em fatores a geração de uma vantagem competitiva sustentável. Que a longo prazo pode tornar os retornos e investimentos financeiros não apenas mais lucrativos, contando a maximização dos lucros, porém podem garantir a determinada organização, conforme definido na sistematização proposta por Whittington (2002), representada pela figura 8, a garantia de uma vantagem competitiva consolidada em uma visão que compreendem resultados não somente lucrativos, mas que gerem uma mudança no sistema social em que as organizações estejam inseridas.

Na análise aqui apresentada é possível vislumbrar alguns dos elos convergentes entre a abordagem da Gestão do Conhecimento e a teoria da estratégia *Resource-Based View*, compreendendo o conhecimento como um recurso interno presente no ambiente organizacional e se criado e/ou capturado, identificado, convertido de tácito para explícito conforme sugere a espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), compartilhado e aplicado na organização pode ser considerado um recurso intangível valioso, raro, de difícil imitação e que através das práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, pode ser fonte gerador de vantagem competitiva sustentável, objeto final da GC e da *RBV*.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar e analisar a convergência conceitual presente entre a abordagem da Gestão do Conhecimento e a teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)*. Para tanto, objetivos específicos foram indicados e esclarecidos no decorrer da elaboração dessa pesquisa. A pesquisa trouxe reflexões empíricas e teóricas norteadas pelo objetivo central desse estudo, sobretudo ao analisar a convergência conceitual do ativo intangível “conhecimento”, percebido pela ótica de recurso valioso, raro de difícil imitação e sistematizado e/ou organizado dentro da teoria específica da estratégia *Resource-Based View (RBV)*.

Perante essa ótica e com o auxílio das análises geradas no software IRaMuTeQ, foi possível estabelecer um panorama explicativo e ilustrativo da convergência conceitual entre a GC e *RBV*. Através dos *corpus* textuais gerados, oriundos do conteúdo do referencial teórico existente em cada um dos artigos resultantes na revisão sistemática realizada sobre cada um dos termos com o objetivo de encontrar o artigo mais citado de cada área, foi possível estabelecer 5 Classes de análises para o conteúdo da Gestão do Conhecimento e 6 Classes para a *Resource-Based View (RBV)*, classes estas que norteiam a interseção das palavras importantes presentes na abordagem da GC e também presentes na *RBV*, conforme descritas nas análises. Essas classes foram denominadas com base na representatividade das palavras que compõem as classes, destacando as inferências nos pontos estabelecidos em cada conteúdo.

Com base na pesquisa e nas análises apresentadas, conclui-se que a abordagem da GC e a teoria da estratégia *Resource-Based View* postulam uma convergência conceitual que transita desde a maneira inicial em que o conhecimento é compreendido pela abordagem e pela teoria, na transição dos ciclos da Gestão do Conhecimento e na base teórica em que a teoria *Resource-Based View* está assentada.

A base teórica da estratégia implica nas condições que possam gerar permitir e estabelecer vantagem competitiva às organizações, em suma, uma estratégia é composta por um conjunto de produtos e mercados, vetores de crescimento, vantagem competitiva e sinergia (ANSOFF, 1997). Nesse sentido, a abordagem da Gestão do Conhecimento lança mão de processos, ferramentas, práticas e ciclos que são capazes de criar/gerar, capturar/reter/armazenar e aplicar o conhecimento a fim de estabelecer uma vantagem competitiva sustentável. Por sua vez, a teoria da estratégia *Resource-Based View (RBV)* observa aos recursos apresentados (podendo ser o conhecimento, assim considerado).

Considerando as reflexões proposta nesta pesquisa e diante dos resultados apresentados,

espera-se que o presente estudo possa despertar novas pesquisas, tendo como sugestões para trabalhos futuros: A) elaboração de um modelo que compreenda o *VRIO* e o Ciclos da Gestão o Conhecimento; B) pesquisas que possam ir a campo testar a prática das análises aqui realizadas e C) pesquisas futuras que possam caracterizar a Gestão do Conhecimento como uma teoria, pois nesta pesquisa está intitulada como “abordagem”, devido a limitações deste trabalho.

## **REFERÊNCIAS**

ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. C. de; ENSSLIN, S. R. ENSSLIN, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo *Proknow-C* na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 5, n. 2, p.47-62, maio/ago. 2011.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organisational rent. **Strategic Management Journal**, n. 14, v. 1, p. 33-46, 1993.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvinente e Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. B. Buscando vantagem competitiva internamente. *In*: MINTZBERG, H *et al.* **O processo da estratégica**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. p. 101-104.

BARNEY, J. B. Looking inside form competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1991.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **The academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656 -665, 1986.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

BARROSO, A. C. O.; GOMES, E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 70-147, mar. 1999.

BATISTA, F. F. **O governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília, DF: IPEA, 2004 (Texto para Discussão n. 1022).

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília, DF: IPEA, 2015 (Texto para Discussão n. 2120).

BETHLEM, A. A importância da “visão estratégica” (o padrão de sucesso e insucesso dos dirigentes das empresas americanas). **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 45-51, jul./set. 1982. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901982000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901982000300004). Acesso em: 12 dez. 2019.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BULGACOV, S. *et al.* **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um *software* gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, dez. 2013a.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – LACCOS. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013b.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégica corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

CARMO, J. C. C. Economia do conhecimento e a questão do aprendizado para o trabalho competitivo. **Periódico do Mestrado em Educação da UCDB**, Campo Grande, n. 26, p. 187-198, jul./dez. 2008 (Série Estudos).

CARTER, C.; STEWART, R. C.; MARTIN, K. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2010.

CARVALHO, I. M.; VERAS, M. V. A propriedade intelectual como elemento estratégico da gestão do conhecimento. **Eletrônica Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 43-68, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/41/41>. Acesso em: 22 set. 2019.

COLLA, J. E. **A influência da estratégia colaborativa no conteúdo estratégico em rede de empresas**. 2009. 197 f. Orientador: Sérgio Bulgacov. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

COSER, M. A.; CARVALHO, H. G. Práticas de Gestão do Conhecimento em empresas de software: grau de contribuição ao processo de especificação de requisitos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, São Paulo, ano 7, n. 2, p. 109-112, abr./jun. 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALKIR, K. **Knowledge Management in theory and practice**. London: The MIT Press, 2011.

DAL-SOTO, F.; SANTOS, M. R. dos. Os recursos como fonte de estratégia competitiva: uma evidência empírica da Resource-Based View. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 2, n. 1, p. 47-64, jan./dez. 2004.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVILA, G. A.; FRAGA, B. D.; DIANA, J. B.; SPANHOL, F. J. O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **Int. J. Knowl. Eng. Manage**, Florianópolis, v. 3, n. 7, p. 43-64, nov. 2014/ fev. 2015.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. *In*: BUCHANAN, D.; BRYMAN, A. (Ed). **The Sage handbook of organizational research methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd, 2009. p. 671-689.

DIERICKS, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1513, 1989.

DOROW, P. F.; CALLE, G. A. D.; RADOS, G. J. V. Ciclo de conhecimento como gerador de valor: uma proposta integradora. **Espacios**, Panamá, v. 36, n. 12, p. 1-12, 2015.

DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade**: orientações para uma sociedade em mudança. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

FERRARESI, A. A. **Gestão do Conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais**: um estudo em empresas instaladas no Brasil. Orientador: Silvio Aparecido dos Santos. 2010. 213 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALLIANO, G. A. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Mosaico, 1979.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, jan./mar. 2014.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 27-45, abr. 1998.

GOERL, G. F. Cybernetics, professionalism, and Knowledge Management: an exercise in assumptive theory. **Public Administration Review** 35, p. 581-588, Nov. 1975.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M. **VRIO**: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Rev Ciênc. Admin.**, Florianópolis, v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez. 2011.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-35, 1991.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007.

IRAMUTEQ. Iramuteq. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/>. Acesso em: 12 dez. 2019.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. **Revista Organização em Contexto**, São Paulo, ano 2, n. 4, p. 92-118, jul./dez. 2006.

JUSTO, A. M.; CAMARGO, B. V. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. 2013. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>. Acesso em: 12 dez. 2019.

KAIMEN, M. J.; CHIARA, I. D. CARELLI, A. E.; CRUZ, V. **Normas de documentação aplicadas à área de Saúde**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

KAY, J. The structure of strategy. **Business Strategy Review Summer**, v. 4, n. 2, p. 17-37, 1993.

KOTELNIKOV, V. Strategic management: resourcebased model. Free business e-coach. 2003. Disponível em: [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_strategic\\_resourcebased.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_strategic_resourcebased.html). Acesso em: 17 ago. 2019.

LACERDA, M. R. M.; RISSI, M.; NAKAYAMA, M. K.; SPANHOL, F. J.; FIALHO, F. A. P.; PACHECO, A. S. V. Criação e compartilhamento de conhecimento em ambientes virtuais de ensino-aprendizagem. **CINTED-UFRGS**, Porto Alegre, v. 8, n. 1, p. 1-10, 2010.

LAMPEL, J. Toward the learning organization. *In*: MINTZBERG, H.; AHSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.

LEONARDI, J. **Modelo para avaliação de relações dimensionais na criação de conhecimento organizacional**. Orientador: Rogério Cidade Bastos. 2016. 169 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

LODI, J. B. Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5-32, mar. 1969.

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliqué aux corpus textuelles: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française. 2012. Em: Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT, 2012. (687–699). Presented at the 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT, 2012, Liège, Belgique

MEDEIROS, N. C.; TOME, F. S.; GOHR, C. S.; SANTOS, L. C. Implementação da produção enxuta sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos: O caso de uma empresa de manufatura eletrônica. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: PERSPECTIVAS GLOBAIS PARA A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35., 2015. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENEGEP, 2015. p. 1-18.

MEIRELES, M.; PAIXÃO, M. R. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MEIRELLES, A. M. **O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso**. 1995. 229 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

MENEGASSI, C.H. M. **Teoria axiológica de comunhão: a construção social dos recursos constitutivos da gestão de empresas de economia de comunhão**. Orientador: Bruno Henrique

Rocha Fernandes. 2013. 172 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Positivo, Curitiba, 2013.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The Resource-Based View of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 519-410, 1996.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para Estratégia. In: \_\_\_\_\_ *et al.* **O processo da estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 24-29.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NIETO, M.; PEREZ, W. A firm's assets as a foundation for strategy. **The Learning Organization**, v. 9, n. 1, p. 19-28, 2002.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingências. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 413-432, maio/jun. 2011.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledgecreation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring, 1998.

NONAKA; I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

NONAKA; I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

O'DELL, C.; JACKSON, C. **If only we know what we know: the transfer of internal knowledge and best practice**, free press. Nova York, 1998.

PEE, L. G.; KANKANHALLI, A. Interactions among factors influencing Knowledge Management in public-sector organizations: a Resource-Based View. **Government Information Quarterly, Scopus**, v. 33, p. 188-199, 2016.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Ed. da Unicamp, 2006.

PEREIRA, J. *et al.* Duas maneiras de conceber o conhecimento: o olhar dos gregos e a concepção da gestão nas organizações. In: MENEGASSI, C. H. M.; BORTOLOZZI, F.; TENORIO, N.; SARTORI, R. **Gestão do Conhecimento nas organizações: inovação, gestão, educação e tecnologia**. São Paulo: Gregory, 2016.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *In: MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.* 4. ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 95-101.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** 16. ed. Rio de Janeiro: Campus. 2004.

PORTER, M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. *In: MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.* 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 29-34.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism in the strategic process-concepts, contexts and cases.** Prentice-Hall, 1988.

RAMOS, M. G.; LIMA, V. M. do R.; ROSA, M. P. A. Contribuições do software IRAMUTEQ para a análise textual discursiva. **Atas – Investigação Qualitativa em Educação**, v. 2, p. 505-514, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, R. R. V. O processo de Gestão do Conhecimento como uma ferramenta estratégica duradoura e eficaz para as Organizações: desafios e barreiras para a implementação. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005.* Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005. p. 4893-4899.

ROSA, F. P. Visão Baseada em Recursos: a Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável. **Revista Trajetória Multicursos – FACOS**, Osório, v. 5, n. 6, p. 118-135, jul. 2012.

RUBIN, P. H. The expansion of firms. **Journal of Political Economy**, v. 81, p. 936-949, 1973.

SALVIATI, M. E. **Manual do Aplicativo Iramuteq.** 2017. Disponível em: <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em: 12 dez. 2019.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Rev. bras. fisioter.**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2006.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. *In: \_\_\_\_\_.* **Os meios eletrônicos e a educação: uma visão alternativa.** São Paulo: Editora Escrituras, 2015. p. 1-26 (Coleção Ensaio Transversais, v. 10). Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>. Acesso em: 31 jan. 2020.

SILVA, M. J. **A gestão do conhecimento no processo de compras de matérias-primas e complementos em uma empresa do setor de moda e vestuário da região noroeste do Paraná.** 2017. 128 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento) – Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2017.

SOUSA, N. M.; COSTA, C. J.; APACIRICIO, M. Ba: um fator determinante no uso de sistemas de Gestão do Conhecimento. **RISTI**, Rio Tinto, Portugal, n. 22, p. 1-19, 2017.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa.** Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** 7. ed. Rio Janeiro: Campus, 1998.

VON KROGH, G.; NONAKA, I.; ICHIJO, K. **Facilitando a criação do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WERNERFELT B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-80, 1984.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira, 2002.

WIIG, K. **Knowledge sense of the organization: Thinking about thinking.** How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993. 475p.

WIIG, K. M. Knowledge Management: where did it come from and where will it go? **Expert Systems With Application**, v. 13, n. 1, p. 1-14, 1997.

ZACK, M. H. **Knowledge and Strategy.** Boston: Butterworth-Heinemann, 1996.

## APÊNDICES

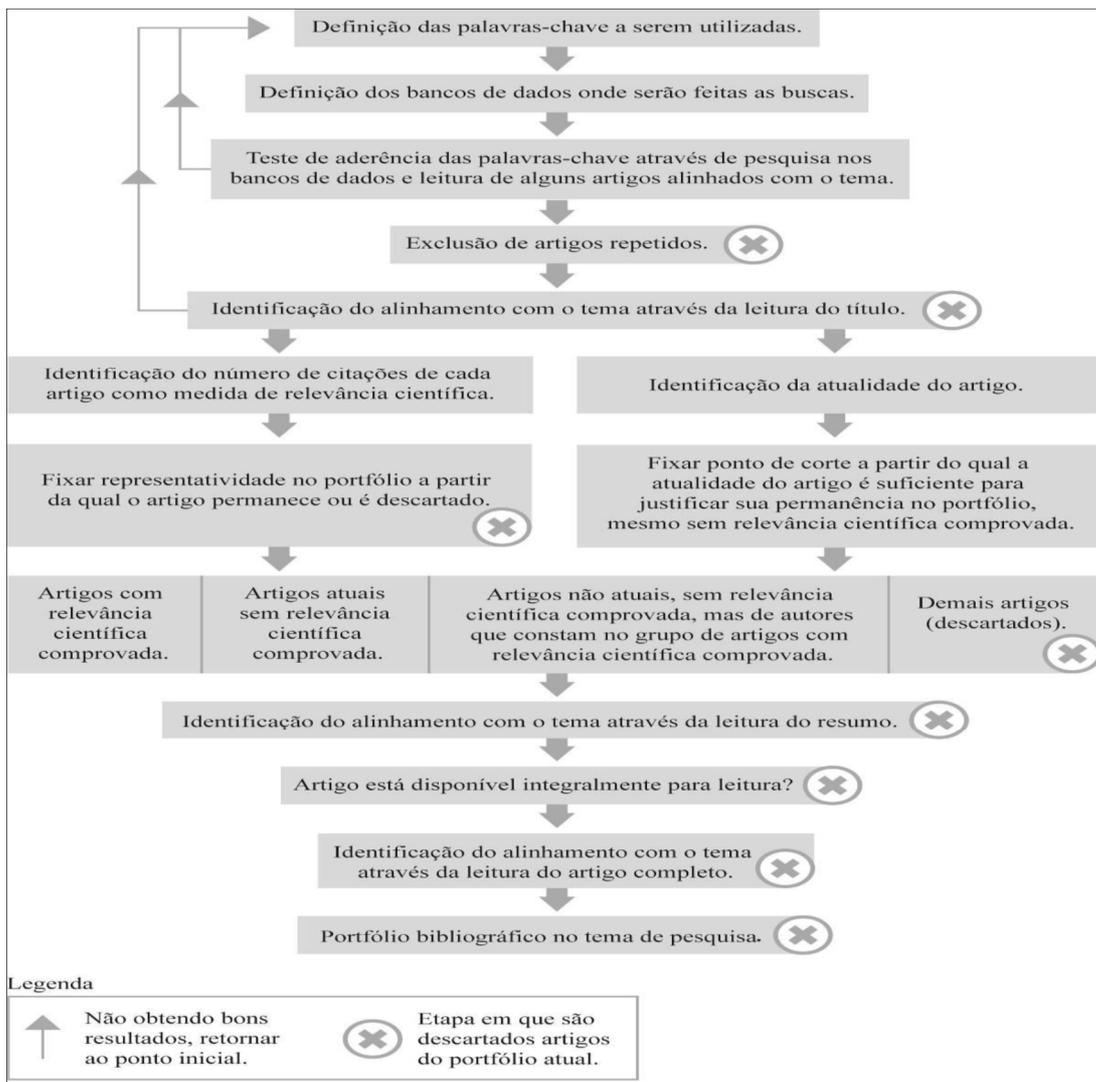
## APÊNDICE A – Revisão Sistemática 1

Termo de busca: “*Knowledge Management*” and “*Resource-Based View (RBV)*” e “Gestão do Conhecimento” e “Visão Baseada em Recursos (RBV)”.

A revisão sistemática aqui apresentada, foi realizada seguindo o Protocolo de *ProKnow-C*, sugere etapas para aferir e construir uma revisão sistemática, as etapas são pontos chaves para a validação de um resultado consistente, confiável e passível de replicação.

No protocolo de *ProKnow-C*, algumas das etapas possibilita ao pesquisador o teste dos termos e/ou palavras-chave escolhidas para a sua revisão, conforme ilustrado na Figura 20:

**Figura 20** – Resumo do processo de seleção do portfólio bibliográfico da metodologia de construção do conhecimento *Proknow-C*



Fonte: Afonso *et al.* (2011, p. 52).

O primeiro critério utilizado para definição dessa amostra foi selecionar trabalhos publicados entre o período de 2012 a 2018, nas bases de dados *Emerald Insigth*, *Scopus* e *Scielo*, compreendendo o termo de busca na língua inglesa e portuguesa: “*Knowledge Management*” and “*Resource-Based View (RBV)*” e “Gestão do Conhecimento” e “Visão Baseada em Recursos (RBV)”. Conforme demonstrado na tabela abaixo:

**Tabela 1** – Resultado inicial nas bases

Base de pesquisa	Período da pesquisa	Quantidade
<i>Scielo (Google Scholar)</i>	2012 a 2018	140
<i>Scopus</i>	2012 a 2018	80
<i>Emerald</i>	2012 a 2018	561

Fonte: Elaborada pela autora.

Na tabela os resultados identificados demonstraram um volume expressivo nos resultados, sendo robusto o número de publicações neste período em ambas as bases.

Com os resultados pesquisados, o protocolo de demonstração do protocolo utilizado na pesquisa, evidenciando o termo de busca e os filtros utilizados em cada base:

**Quadro 27** – Filtros de pesquisa nas bases

Base de pesquisa	Filtro de pesquisa	Termo de busca
<i>Emerald Insigth</i>	<i>Abstract, keywords</i>	“ <i>Knowledge Management</i> ” and “ <i>Resource-Based View (RBV)</i> ”
<i>Scopus</i>	<i>Titles, abstract, keyword</i>	“ <i>Knowledge Management</i> ” and “ <i>Resource-Based View (RBV)</i> ”
<i>Scielo</i>	Todos os índices	“ <i>Knowledge Management</i> ” and “ <i>Resource-Based View (RBV)</i> ” “Gestão do Conhecimento e visão baseada em recurso”

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Posteriormente a esta coleta foi realizado um refinamento da pesquisa, onde o protocolo utilizado para análise compreendeu a leitura dos títulos, resumos ou *abstract* e palavras-chave de todos os artigos encontrados. Neste momento do refinamento resultou no resultado abaixo:

**Tabela 2** – Resultado após o refinamento

Base de pesquisa	Período da pesquisa	Artigos
<i>Scielo (Google Scholar)</i>	2012 a 2018	3
<i>Scopus</i>	2012 a 2018	1
<i>Emerald</i>	2012 a 2018	1

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Os artigos selecionados nessa etapa da revisão consideraram a ligação e exploração dos termos, sendo uma convergência entre ambos, relacionando o objeto dessa pesquisa: “*Knowledge Management*” and “*Resource-Based View (RBV)*” e “Gestão do Conhecimento” e “Visão Baseada em Recursos (RBV)”. Os artigos que apenas citavam a Gestão do Conhecimento, ou faziam referência a apenas a *Resource-Based View (RBV)* não foram alocados nesses resultados, bem como os artigos que detinham uma abordagem voltando às análises para um estudo de caso (apenas os estudos de casos que não pautavam uma ligação entre a Gestão do Conhecimento e a *Resource-Based View – RBV*), indo a campo para aplicar modelos ou ciclos e práticas de Gestão do Conhecimento.

Os artigos selecionados nesta revisão sistemática estão datados no Quadro 28, ilustrado abaixo:

**Quadro 28** – Artigos elencados para esta pesquisa

Base de pesquisa	Título do artigo	Autores	Ano
<i>Emerald Insigh</i>	<i>Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective</i>	BAMEL, U. K.; BAMEL, N.	2018
<i>Scopus</i>	<i>Interactions among factors influencing Knowledge Management in public-sector organizations: a Resource-Based View</i>	PEE, L. G.; KANKANHALLI, A.	2016
<i>Scielo</i>	VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização	GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M.	2011
	Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais	NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S.	2011
	Visão baseada em recursos: a Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável	ROSA, F. P.	2012

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

O Quadro 29 detalha o refinamento da pesquisa, demonstrando o título dos artigos, os autores, ano e *Journal*, evento ou revista publicada.

**Quadro 29** – Refinamento com dados dos artigos e publicações

<b>Título do artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Journal, Revista ou Evento</b>	<b>Ano</b>
<i>Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective</i>	BAMEL, U. K.; BAMEL, N.	<i>Emerald Insigh – Journal Knowledge Management</i> , 8 Oct.*	2018
<i>Interactions among factors influencing Knowledge Management in public-sector organizations: a Resource-Based View</i>	PEE, L. G.; KANKANHALLI, A.	<i>Government Information Quarterly</i> , v. 33, p. 188-199	2016
VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização	GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M.	R.C.A., Fortaleza, v. 17, n. 3, p. 819-855	2011
Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais	NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S.	RAC, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 3, p. 413-432	2011
Visão baseada em recursos: a Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável	ROSA, F. P.	Revista Tajetória Multicursos – FACOS/CNEC, Osório, v. 5, n. 6, p. 118-135	2012

\* Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-10-2017-0460/full/html>.

Fonte: Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Dos artigos relacionados na base internacional *Emerald Insigh* e *Scopus*, foram elencados no Quadro 30, para essa etapa foram selecionados 02 artigos, considerando o critério em que havia uma relação apresentada ou analisada nos artigos, entre os termos de busca pesquisados.

**Quadro 30** – Refinamento com dados dos artigos, base internacional

<b>Base de pesquisa</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano</b>
<i>Emerald Insigh</i>	<i>Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective</i>	BAMEL, U. K.; BAMEL, N.	2018
<i>Scopus</i>	<i>Interactions among factors influencing Knowledge Management in public-sector organizations: a Resource-Based View</i>	PEE, L.G.; KANKANHALLI, A.	2016

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Demonstração dos artigos, classificados nas bases de pesquisa internacionais, evidenciando o título e as palavras-chave.

**Quadro 31** – Artigos e palavras-chave

Base de pesquisa	Título do artigo	Palavras-chave
<i>Emerald Insigh</i>	<i>Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective</i>	<i>Knowledge Management. Exhibition-based features. Organizational capabilities. srategic flexibility. Dynamic capability perspective. KM process capability</i>
<i>Scopus</i>	<i>Interactions among factors influencing Knowledge Management in public-sector organizations: a Resource-Based View</i>	<i>Knowledge Management capability. Knowledge Management technology. Organizational effectiveness. Resource-Based View</i>

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

O presente artigo: *Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective*, foi escrito com o propósito de compreender a lacuna teórica de estudar a flexibilidade estratégica em relação a Gestão do Conhecimento e a *Resource-Based View*. Para esse estudo o objetivo foi avaliar a relação de recursos organizacionais (recursos técnicos e sociais) e a flexibilidade estratégica através da capacidade do processo de Gestão do Conhecimento. O estudo foi realizado em 23 empresas de pequeno e médio porte (empresas familiares), utilizando um questionário de 37 questões. Como resultado o autor pontuou que de fato os recursos organizacionais estão relacionados de forma positiva e significativa com a flexibilidade estratégica, e a capacidade de gestão que os processos de Gestão do Conhecimento proporcionam é parcialmente favorável à relação exercida com a flexibilidade estratégica.

Na base *Scopus* o artigo refinado foi: *Interactions among factors influencing Knowledge Management in public-sector organizations: a Resource-Based View*, publicado em 2016. O presente estudo propôs como objetivo identificar fatores que influenciam a Gestão do Conhecimento, fazendo uma interação com a *Resource-Based View (RBV)* e avaliar o impacto da Gestão do Conhecimento na eficácia organizacional, dentro das organizações públicas. O estudo foi realizado em 101 organizações públicas. Como resultados os autores indicaram que a capacidade de gerenciamento do gestor sênior, o capital social e a experiência de trabalho dos funcionários potencializam os recursos físicos bem como a Gestão do Conhecimento, porém a estrutura organizacional contidas nas empresas tem um efeito de supressão. Como futuros estudos os autores apontam estudos direcionados a uma maior compreensão entre a GC e a *RBV*, a título de compreender os impactos dos recursos na potencialidade organizacional.

Na base Nacional *Scielo* foram elencados três (03) artigos, sendo: “*VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização*” – publicado no ano de 2011; “*Uma visão da empresa baseada em habilidades: Contextos estratégicos e contingenciais*” – publicado em 2011 e “*Visão*

baseada em recursos: A Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável” – publicado em 2012.

**Quadro 32** – Artigos e palavras-chave

Base de pesquisa	Título do artigo	Autores	Ano
Scielo	<i>VRIO</i> : Vantagem competitiva sustentável pela organização	GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M.	2011
	Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais	NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S.	2011
	Visão baseada em recursos: a Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável	ROSA, F. P.	2012

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

O Quadro 33 demonstra o refinamento da pesquisa, resultante da base *Scielo*, através do *Scholar*.

**Quadro 33** – Refinamento dos artigos com as palavras-chave

Base de pesquisa	Título do artigo	Palavras-chave
Scielo	<i>VRIO</i> : Vantagem competitiva sustentável pela organização	Visão baseada em recursos. Organização. <i>VRIO</i> . Recursos intangíveis. Desempenho superior
	Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais	Cognição organizacional. Habilidades organizacionais. Visão baseada em recursos. Incerteza ambiental. Teoria da contingência
	Visão baseada em recursos: a Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável	Gestão do Conhecimento. Estratégia. Recursos

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

No artigo *VRIO*: Vantagem competitiva sustentável pela organização publicado no ano de 2011, os autores elencaram como objetivo avaliar as proposições levantadas por diversos autores na literatura ao escrever sobre o desempenho superior das organizações, elencando os construtos que podem possibilitar esse desempenho, sendo considerado: (1) Cultura organizacional orientada para a competitividade; (2) Gestão do Conhecimento e inovação em ritmo dinâmico; (3) Busca de geração de Vantagem Competitiva (VC);

(4) Vantagem Competitiva Sustentável (VCS), (5) Inteligência Competitiva e o (6) Tônus Estratégico e Empreendedorismo. Como instrumento de avaliação os autores se pautaram no modelo VRIS e VRIO da *Resource-Based View (RBV)*. O estudo tem caráter bibliográfico e evidenciou em sua revisão da literatura toda a trajetória da *Resource-Based View (RBV)* como teoria. Como resultado os autores elencam que Cultura organizacional e Gestão do Conhecimento são construtos integrantes do modelo VRIO, são construtos apoiadores a teoria da *Resource-Based View (RBV)* que podem atuar positivamente na geração de vantagem competitiva ou vantagem competitiva sustentável, os autores ainda propõem uma nova classificação ao modelo VRIO, onde a Gestão do Conhecimento, a Cultura Organizacional, a inteligência competitiva são novos elementos componentes para o modelo.

O segundo artigo selecionado, seu desenvolvimento foi orientado através da seguinte questão: Qual é o papel ou função da cognição na organização que busca o desenvolvimento de competências essenciais e vantagem competitiva sustentável? Nesse artigo os autores responderam a esse problema, ao apresentar duas perspectivas, que contribuem para a introdução do campo da cognição organizacional nos domínios da visão da empresa, baseada em recursos, e da teoria da contingência. Em sua primeira perspectiva, este artigo propõe uma visão da organização baseada em habilidades, que está fundamentada em conceitos da empresa, baseada em recursos, e em capacidades dinâmicas. Em sua segunda perspectiva, os autores introduzem uma visão contingencial da cognição organizacional, desenvolvida por meio de relações causais e proposições. Com base nessas perspectivas, os autores puderam concluir que essa pesquisa sustenta a tese de que a cognição é fonte de controle da incerteza ambiental e, de forma complementar, a cognição contribui para a criação da vantagem competitiva sustentável da organização.

No artigo: Visão baseada em recursos: a Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável, a autora estabeleceu como objetivo analisar a influência da Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR). A autora conceitua a *Resource-Based View (RBV)* e a Gestão do Conhecimento bem como o processo de criação do Conhecimento. O artigo é escrito na modalidade de ensaio teórico, o qual no desenvolvimento do texto, salienta-se que em um mercado cada vez mais competitivo, a utilização da estratégia do gerenciamento do recurso conhecimento é primordial para criação de capacidades essenciais para geração de vantagem competitiva sustentável. Como futuros estudos a autora aponta a necessidade de desenvolver novas pesquisas sobre a relação da Gestão do Conhecimento e a *RBV* como fator de geração de vantagem competitiva sustentável.

Considerando a revisão sistemática realizada no período de 2012 a 2018, é possível compreender que são poucas as pesquisas que abordam a relação entre a Gestão do Conhecimento e a teoria da estratégia *RBV*. Os trabalhos encontrados não estabelecem uma convergência conceitual entre os construtos da Gestão do Conhecimento (GC) e da *RBV*. Dois dos trabalhos encontrados, sendo um deles na base *Emeral insight: Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective* e um na base nacional *Scielo: VISÃO baseada em recursos: a Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável*, ambos apontam *insights* relacionados ao objetivo geral desta dissertação.

Dos artigos encontrados os que mais se aproximaram do objetivo proposto nesta pesquisa foram os apontados no parágrafo acima, pontuando assim o contexto relevante da proposta desta dissertação, ao qual poderá oferecer subsídios para a continuidade do tema proposto pelos autores acima citados.

## APÊNDICE B – SEGUNDA REVISÃO SISTEMÁTICA

A revisão pautou-se nas bases: *Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar (Scielo)*, na busca do artigo mais citado sobre o tema, a presente revisão fica demonstrada a seguir.

A primeira base a ser pesquisada foi a *Web of Science* e o termo de busca utilizado para evidenciar a revisão sistemática foi: “*Knowledge Management*”. Em uma busca direta na base, utilizando todos os campos e evidenciando somente o termo de busca escolhido e os filtros de período, compreendendo os anos de 2012 a 2019, o resultado concentrou-se em 97.881 artigos, conforme a Tabela 3:

**Tabela 3** – Refinamento por ano

<b>Base de pesquisa</b>	<b>Período da pesquisa</b>	<b>Artigos</b>
<i>Web Of Science</i>	1990 a 2019	97.881

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A Tabela 3 demonstra os resultados iniciais, sendo os 97.881 (noventa e sete, oitocentos e oitenta e um mil) publicações, classificados em todas as áreas apresentadas pela base, sendo: *management*, *business*, *computer science information systems*, *enviornmental sciences* e *computer science theory methods*, conforme a tabela abaixo:

**Tabela 4** – Resultados da revisão em todas as áreas

<b>Web of Science</b>	<b>Período da pesquisa</b>	<b>Quantidade</b>
<i>Management</i>	1990 a 2019	23.413
<i>Business</i>	1990 a 2019	12.828
<i>Computer Science Information Systems</i>	1990 a 2019	2.466
<i>Enviornmental Sciences</i>	1990 a 2019	10.051
<i>Computer Science Theory Methods</i>	1990 a 2019	9.123

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A Tabela 5, demonstra os resultados iniciais, classificados por tipo de documento, conforme as esferas da base, sendo: *Article*, *proceedings paper*, *review*, editorial material e *early access*.

**Tabela 5** – Resultado da revisão por tipo de documento

<i>Web of Science</i>	Período da pesquisa	Quantidade
<i>Article</i>	1990 a 2019	10.879
<i>Proceedings paper</i>	1990 a 2019	49.786
<i>Review</i>	1990 a 2019	34.755
<i>Editorial material</i>	1990 a 2019	1.711
<i>Early access</i>	1990 a 2019	750

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Buscando um refinamento mais próximo em atingir o resultado, utilizou-se apenas as esferas que apresentam maior ligação com a área desta pesquisa e apenas os artigos: conforme a Tabela 6:

**Tabela 6** – Refinamento da revisão por área

<i>Web of Science</i>	Período da pesquisa	Quantidade
<i>Management</i>	1990 a 2019	3.193
<i>Business</i>	1990 a 2019	5.757
<i>Computer science information systems</i>	1990 a 2019	1.929

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na etapa seguinte, já com os resultados dos artigos, o passo posterior foi evidenciar a pesquisa por categorias de publicação, nesta etapa a base possibilitou as seguintes categorias: *Journal of Knowledge Management*, *Journal of Business Research*, *Knowledge Management*, *Research Practice* e *Management Decision*, conforme exposto na Tabela 7:

**Tabela 7** – Refinamento por categorias de publicação

<i>Web of Science</i>	Período da pesquisa	Quantidade
<i>Journal of Knowledge Management</i>	1990 a 2019	511
<i>Journal of Business Research</i>	1990 a 2019	400
<i>Knowledge Management Research Practice</i>	1990 a 2019	305
<i>Management Decision</i>	1990 a 2019	286

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Após os resultados obtidos, a base *Web of Science*, ainda possibilitava um maior refinamento e direcionamento para a revisão, portanto, nesta etapa, o refinamento concentrou-se em uma categoria de publicação, sendo: *Journal of Knowledge Management*, onde o resultado foi uma quantidade de 511 artigos, conforme explícito na Tabela 8:

**Tabela 8** – Refinamento por categorias de publicação

<i>Web of Science</i>	Período da pesquisa	Quantidade
<i>Journal of Knowledge Management</i>	1990 a 2019	511

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Neste momento foi possível obter os artigos mais citados sobre o tema pesquisado. O artigo com maior citação foi: “*knowledge management: an organizational capabilities perspective*” (AUTORES, ANO) com 174 citações. conforme demonstrado no Quadro 5:

**Quadro 34** – Refinamento por citações

Base de pesquisa	Título do artigo	Autores	Número de Citações	Ano
<i>Wed of Science</i>	<i>Knowledge management: an organizational capabilities perspective</i>	<i>GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A. H.</i>	174	2015

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

O referido artigo se trata de uma publicação cujo objetivo dos autores foi examinar a relação entre uma gestão eficaz do conhecimento sob a perspectiva das capacidades organizacionais. Para o desenvolvimento do artigo, os autores coletaram dados de uma pesquisa aplicada a 300 executivos senior e aplicaram as hipóteses em uma modelagem de equações estruturais.

Seguindo com a revisão sistemática, porém utilizando a base *Scopus*, e mantendo o termo de busca “*Knowledge Management*”, a pesquisa obteve a quantia de 495 arquivos, citando o período de 1990 a 2019, conforme a Tabela 9:

**Tabela 9** – Refinamento por ano

Base de pesquisa	Período da pesquisa	Artigos
<i>Scopus</i>	1990 a 2019	19.005

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Com foco no objetivo desta revisão foi selecionado filtros na base *Scopus* para alinhar o conteúdo principal da busca, cujo intuito concentra-se na busca por artigos. Conforme demonstrado na tabela a seguir:

**Tabela 10** – Refinamento por tipo de documento

<b>Filtro</b>	<b>Documento</b>	<b>Quantidade</b>
<i>Document type</i>	<i>Articles</i>	2.322

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A base permitiu um novo refinamento, onde nessa etapa foram selecionadas as áreas que permeiam a estrutura base de construção da abordagem da Gestão do Conhecimento. Nessa etapa, os filtros apresentaram um total de 323 publicações, conforme demonstrado na Tabela 11:

**Tabela 11** – Refinamento por área

<b>Área</b>	<b>Período da pesquisa</b>	<b>Quantidade</b>
<i>Business, Management, Accounting</i>	1990 a 2019	918
<i>Computer science</i>	1990 a 2019	793
<i>Engineering</i>	1990 a 2019	611

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A base permitiu um novo refinamento, onde nesta etapa foi selecionado as palavras-chave e tipo de documento. Neste momento as publicações encontradas novamente totalizaram 56 artigos.

**Tabela 12** – Refinamento por palavras-chave

<b>Filtro</b>	<b>Documento</b>	<b>Quantidade</b>
<i>Keywords</i>	<i>Articles</i>	56

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Nesta quinta etapa do protocolo o foco foi identificar o artigo com maior número de citações. O artigo encontrado teve um total de 151 citações, conforme demonstrado no Quadro 35 :

**Quadro 35** – Refinamento por citações

<b>Base de pesquisa</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Número de citações</b>	<b>Ano</b>
<i>Scopus</i>	<i>Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances</i>	<i>NONAKA, I.; KRONG, G. V.; VOELPEL, S.</i>	151	2006

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

O referido artigo aborda a teoria da criação do conhecimento, aplicado ao conhecimento organizacional e como essa teoria se desenvolveu rapidamente na academia e foi amplamente difundida na prática de gerenciamento nos últimos 15 anos. O artigo teve como objetivo analisar os elementos centrais da teoria e identificar os caminhos em evolução adotados pelos trabalhos acadêmicos que usa a teoria como ponto de partida. O artigo também propõe áreas nas quais pesquisas futuras podem avançar na teoria da criação de conhecimento organizacional.

Dentro da busca proposta e seguindo o protocolo ProcKnow-C, a terceira base a ser pesquisada quanto às publicações sobre GC, foi o *Google Scholar/Scielo*.

Na primeira etapa do protocolo da revisão sistemática, foi inserido apenas o termo de busca: “*Knowledge Management*”. Para esta fase os resultados foram um total de 1.430.000 publicações, conforme evidenciado na Tabela 13:

**Tabela 13** – Resultado geral da pesquisa

<b>Base de pesquisa</b>	<b>Artigos</b>
<i>Scielo</i>	1.430.000

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na segunda etapa do protocolo da revisão sistemática, foi inserido o intervalo de ano: 1990 a 2019 e o termo de busca: “*Knowledge Management*”. Para esta fase os resultados foram um total de 18.800 publicações, conforme exposto na Tabela 14:

**Tabela 14** – Resultados da revisão em todas as áreas com intervalo de ano

<b><i>Scielo</i></b>	<b>Período da pesquisa</b>	<b>Quantidade</b>
“ <i>Knowledge Management</i> ”	1990 a 2019	18.800

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na terceira etapa da revisão sistemática foi inserido o intervalo de ano, sendo do ano de 1990 a 2019, o termo de busca “*Knowledge Management*” e a ordem por relevância. Para esta fase os resultados foram um total de 4.780 publicações, conforme exposto na Tabela 15:

**Tabela 15** – Resultado da revisão por ordem de relevância

<b><i>Scielo</i></b>	<b>Período da pesquisa</b>	<b>Quantidade</b>
Classificado por relevância	1990 a 2019	4.782

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Avançando nas etapas do protocolo, os filtros aplicados nesta fase da revisão foram o ano, sendo do ano de 1990 a 2019, o termo de busca “*Knowledge Management*”, a ordem por

relevância, incluir as citações e pesquisar páginas em português. Neste momento a pesquisa apresentou a quantidade total de 1.238 publicações, dentre estas apenas 502 eram artigos. Nessa fase da revisão já foi possível atingir o objetivo inicial da revisão, onde se demonstrou que o artigo com maior citação foi:

**Quadro 36** – Refinamento por citações

<b>Base de pesquisa</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Número de Citações</b>	<b>Ano</b>
<i>Scielo</i>	Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas.	BARBOSA, R. R.	178	2008

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

## APÊNDICE C: TERCEIRA REVISÃO SISTEMÁTICA

Para esta revisão as bases selecionadas foram as mesmas utilizadas na revisão de GC sendo estas: *Web of Science*, *Scopus* e *Google Scholar/Scielo*, porém o termo de busca atribuído foi “*Resource-Based View*”.

**Tabela 16** – Resultado geral com termo de busca e ano

<b>Base de pesquisa</b>	<b>Período da pesquisa</b>	<b>Artigos</b>
<i>Web of Science</i>	1990 a 2019	936.000

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na segunda etapa desta revisão, foi acrescentado o termo de busca “*Resource-Based View*”, ano e em todas as áreas da base. alcançando um total de 4.940 publicações, divididas nas áreas de: *Management*, *Business*, *Engineering Industrial*, *Economics* e *Operations Research Management Science*, conforme apresentado na Tabela 17.

**Tabela 17** – Resultados da revisão em todas as áreas

<b>Web of Science</b>	<b>Período da pesquisa</b>	<b>Quantidade</b>
<i>Management</i>	2012 a 2019	2.222
<i>Business</i>	2012 a 2019	1.814
<i>Engineering industrial</i>	2012 a 2019	314
<i>Economics</i>	2012 a 2019	319
<i>Operations research management science</i>	2012 a 2019	271

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na terceira etapa do protocolo, pode se inserir o filtro para tipos de documentos, conforme ilustrado na Tabela 18.

**Tabela 18** – Resultado da revisão por tipo de documento

<b>Web of Science</b>	<b>Período da pesquisa</b>	<b>Quantidade</b>
<i>Article</i>	2012 a 2019	3.801
<i>Proceedings Paper</i>	2012 a 2019	652
<i>Review</i>	2012 a 2019	295
<i>Editorial Material</i>	2012 a 2019	138
<i>Early Access</i>	2012 a 2019	21

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Focando somente os artigos, a revisão selecionou para esta etapa o total de 3.801 artigos publicados, das quais se dividiram em *Journal of Business Research*, *Strategic management*

*Journal of Business Research*, *Journal of Cleaner Production*, *Sustainability* e *Journal of Business Ethics*, conforme apresentado na Tabela 19.

**Tabela 19** – Refinamento por categorias de publicação

<i>Web of Science</i>	Período da pesquisa	Quantidade
<i>Journal of Business Research</i>	1990 a 2019	2.130
<i>Strategic Management Journal</i>	1990 a 2019	923
<i>Journal of Cleaner Production</i>	1990 a 2019	349
<i>Sustainability</i>	1990 a 2019	293
<i>Journal of Business Ethics</i>	1990 a 2019	106

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Por se tratar de uma teoria do campo da estratégia, em um total de 3.053 originados das áreas de *Journal of Business Research* e *Strategic Management Journal*, conforme demonstrado na Tabela 20:

**Tabela 20** – Refinamento por publicação

<i>Web of Science</i>	Período da pesquisa	Quantidade
<i>Journal of Business Research</i>	1990 a 2019	2.130
<i>Strategic Management Journal</i>	1990 a 2019	923

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Nesta quinta etapa do protocolo o foco foi identificar o artigo com maior número de citações. Neste momento, o artigo encontrado teve um total de 151 citações, conforme demonstrado no Quadro 37:

**Quadro 37** – Refinamento por citações

Base de pesquisa	Título do artigo	Autores	Número de Citações	Ano
<i>Web of Science</i>	<i>Firm resources and sustained competitive advantage</i>	BARNEY, J.	151	1991

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A revisão sistemática resultou no artigo mais citado *Firm resources and sustained competitive advantage* (BARNEY, 1991). Trata-se de um artigo que debate sobre a compreensão das fontes de vantagem competitiva sustentável. O artigo apresenta quatro indicadores que compõem o modelo VRIS: (valor, raridade, imitabilidade e de substituição). O artigo ainda apresenta uma análise, aplicando o modelo VRIS e finaliza com a análise das implicações estratégicas resultantes desse modelo.

Seguindo com a revisão sistemática, porém utilizando a base *Scopus*, e mantendo o termo de busca “*Resource-Based view*”, o delineamento da pesquisa obteve em uma pesquisa geral a quantia de 6.495 arquivos, citando o período de 1990 a 2019 conforme a Tabela abaixo:

**Tabela 21** – Refinamento por ano

<b>Base de pesquisa</b>	<b>Período da pesquisa</b>	<b>Artigos</b>
<i>Scopus</i>	1990 a 2019	6.495

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Com foco no objetivo desta revisão, foram selecionados filtros na base *Scopus* para alinhar o conteúdo principal da busca, cujo intuito concentra-se na busca por artigos, conforme demonstrado na Tabela 22:

**Tabela 22** – Refinamento por tipo de documento

<b>Filtro</b>	<b>Documento</b>	<b>Quantidade</b>
<i>Document Type</i>	<i>Articles</i>	1.537

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A base permitiu um novo refinamento, onde nesta etapa foram selecionadas as áreas que permeiam a estrutura base de construção da abordagem da Gestão do Conhecimento. Nesta etapa os filtros apresentaram um total de 1.537 publicações, subdivididas em quatro áreas: *business, management, accounting, computer Science, engineering e Strategic*, conforme demonstrado na Tabela 23:

**Tabela 23** – Refinamento por área

<b>Área</b>	<b>Período da pesquisa</b>	<b>Quantidade</b>
<i>Business, management e accounting</i>	1990 a 2019	912
<i>Computer science</i>	1990 a 2019	296
<i>Engineering</i>	1990 a 2019	102
<i>Strategic</i>	1990 a 2019	227

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A base permitiu um novo refinamento, onde nesta etapa foi selecionado as palavras-chave e tipo de documento. Neste momento as publicações encontradas novamente totalizaram 16 artigos.

**Tabela 24** – Refinamento por palavras-chave

<b>Filtro</b>	<b>Documento</b>	<b>Quantidade</b>
<i>Keywords</i>	<i>Articles</i>	63

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na última fase da revisão, a base localizou o artigo: “*The contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism*”, com um acumulado de 270 citações, conforme demonstrado no Quadro 38:

**Quadro 38** – Refinamento por citações

<b>Base de pesquisa</b>	<b>Título do artigo</b>	<b>Autores</b>	<b>Número de Citações</b>	<b>Ano</b>
<i>Web of Science</i>	<i>The contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism</i>	SCHILKE, O.	270	2014

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

O artigo citado norteia seu objetivo, com foco nas capacidades dinâmicas e o como elas podem dar à empresa uma vantagem competitiva, mas esse efeito depende do nível de dinamismo do ambiente externo da empresa. Uma moderação inversa, não linear, em forma de U é proposta, implicando que a relação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva é mais forte sob níveis intermediários de dinamismo, mas comparativamente mais fraca quando o dinamismo é baixo ou alto. Essa proposição é testada usando dados sobre a capacidade de gerenciamento de alianças e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Os resultados são baseados em dados longitudinais de informantes-chave de 279 empresas.

Dentro da busca proposta e seguindo o protocolo ProcKnow-C, a terceira base a ser pesquisada quanto às publicações sobre a teoria *Resource-Based View*, concentrou-se no *Google Scholar/Scielo*. Para a primeira etapa do protocolo da revisão sistemática, foi inserido apenas o termo de busca: “*Resource-Based View*”. Para esta fase os resultados foram um total de 1.600.00 publicações, conforme evidenciado na Tabela 25:

**Tabela 25** – Resultado geral da pesquisa

<b>Base de pesquisa</b>	<b>Artigos</b>
<i>Scielo</i>	1.600.000

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Considerando a segunda etapa do protocolo da revisão sistemática, foi inserido o intervalo de ano: 1990-2019 e o termo de busca: “*Resource-Based View*”. Para essa fase os resultados somaram um total de 94.000 publicações, conforme exposto na Tabela 26:

**Tabela 26** – Resultados da revisão em todas as áreas com intervalo de ano

<i>Scielo</i>	Período da pesquisa	Quantidade
“ <i>Resource-Based View</i> ”	1990 a 2019	94.000

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Na terceira etapa da revisão sistemática, foi inserido o intervalo de ano, sendo do ano de 1990 a 2019, o termo de busca “*Resource-Based View*” e a ordem por relevância. Para essa fase os resultados foram um total de 35.800 publicações, conforme exposto na Tabela 27:

**Tabela 27** – Resultado da revisão por ordem de relevância

<i>Scielo</i>	Período da pesquisa	Quantidade
Classificado por relevância em qualquer idioma	1990 a 2019	35.800

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Avançando nas etapas do protocolo, os filtros aplicados nesta fase da revisão foram o ano, mencionando-se assim do ano de 1990 a 2019, o termo de busca “*Resource-Based View*”, e a ordem por relevância, incluindo as citações. Nesse momento a pesquisa apresentou a quantidade total de 918 publicações, dentre estes apenas 323 eram artigos. Nessa fase da revisão já foi possível atingir o objetivo inicial da revisão, inferindo que o artigo com maior citação foi:

**Quadro 39** – Refinamento por citações

Base de pesquisa	Título do artigo	Autores	Número de Citações	Ano
<i>Scielo</i>	<i>The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View</i>	PETERAF, M. A.	278	1993

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Esse artigo elucida os fundamentos econômicos das vantagens competitivas, segundo a teoria *Resource-Based View*, aplicando as perspectivas existentes em um modelo parcial e ponderado de recursos, utilizando a teoria da *Resource-Based View* para atingir o conteúdo das capacidades dinâmicas. A conclusão do artigo aponta e elucida com a aplicação do modelo tanto na estratégia de uma empresa individual quanto em uma corporação.

APÊNDICE D – *CORPUS* TEXTUAL GC*CORPUS* TEXTUAL GC

\*\*\*\* \*Texto\_GC\_1

As expressões *gestão\_da\_informação* e *gestão\_do\_conhecimento* constituem dois componentes de uma constelação de termos relacionados. Dentre esses, destacam-se documentação, *gerência\_de\_recursos\_informacionais*, organização do conhecimento, biblioteconomia, organização aprendente, *gestão\_de\_documentos*, organização da informação, arquivologia, *ciência\_da\_informação*, conhecimento tácito, conhecimento explícito, *representação\_do\_conhecimento*, *aprendizagem\_organizacional*, *inteligência\_organizacional*, organização inteligente, gestão do saber, dentre outros. Essa verdadeira babel terminológica, se por um lado reflete o grande interesse que a informação e o conhecimento despertam atualmente na sociedade, por outro constitui um grande desafio no sentido de se distinguir um conceito dos demais e de se estabelecer relacionamentos entre eles. Devido à sua crescente importância para as organizações contemporâneas, a informação e o conhecimento têm merecido, cada vez mais, a atenção de gestores, profissionais e pesquisadores. O contínuo desenvolvimento das *tecnologias\_da\_informação\_e\_da\_comunicação* tem potencializado a produção e a disseminação de informações em escalas inimagináveis há pouco tempo atrás. É inegável que as redes de comunicação, que hoje em dia integram não apenas computadores pessoais, mas também telefones celulares e diversos outros aparelhos, têm sido incorporados, de forma irreversível, nos mais diversos aspectos dos afazeres humanos. Do lado da demanda, tanto para as pessoas quanto para as organizações, a obtenção e uso da informação tornam-se, cada vez mais, processos críticos para o seu desempenho. À medida que os ambientes profissionais e de negócios se tornam mais complexos e mutantes, a informação se transforma, indiscutivelmente, em uma arma capaz de garantir a devida antecipação e análise de tendências, bem como a capacidade de adaptação, de aprendizagem e de inovação. Este é o conhecimento denominado de conhecimento útil, o qual consiste em dois elementos. O primeiro é o conhecimento que, ou conhecimento proposicional, constituído de crenças a respeito dos fenômenos e regularidades do nosso mundo natural. Uma vez possuído, o conhecimento que pode produzir o conhecimento como, ou seja, o conhecimento instrucional ou prescritivo, o qual pode ser chamado de técnicas. É esse tipo de conhecimento - o conhecimento útil - que é objeto de estudos da comunidade acadêmica e elemento motivador dos esforços de *gestão\_do\_conhecimento* em contextos organizacionais, seja em empresas, em entidades públicas ou em organizações do terceiro setor. A revolução dos computadores e das telecomunicações tem provocado inúmeros debates a respeito de seus efeitos nas organizações e na sociedade como um todo. Acredita-se que uma forma de se avaliar a importância desse fenômeno é verificar em que medida ele tem provocado o interesse de pensadores e pesquisadores. A importância da informação e do conhecimento para as organizações também tem sido registrada por autores do campo da economia, das finanças e da contabilidade. Registrando conceitos como o de economia baseada no conhecimento como sendo um referencial analítico capaz de incorporar as características centrais das *novas\_tecnologias\_da\_informação\_e\_da\_comunicação*. Também o conceito de economia da informação que representa a noção de que o conhecimento pode ser aplicado inúmeras vezes sem perder valor com o *uso\_do\_conhecimento* repetido, é infinitamente durável no tempo e no espaço, além de poder ser armazenado com custo mínimo nos meios digitais contemporâneos. O conceito de *sociedade\_do\_conhecimento* pode ser interpretado sob mais de uma perspectiva. A mais antiga dessas, que tem a origem nos trabalhos dos economistas que tem origem nos trabalhos da sociologia, os quais destacam, dentre outros aspectos, a introdução de *inovações\_tecnológicas* e seu papel no desenvolvimento econômico e nas transformações sociais.

Dentro da abordagem da *gestão do conhecimento*, os autores procuram dar enfoque a questão do conhecimento dentro de contextos organizacionais. Em seu conjunto, a mensagem desses autores é clara: a informação e o conhecimento se transformam, cada vez mais, em importantes fatores de transformações econômicas e sociais. De fato, o conhecimento é apontado atualmente como o custo mais elevado, o principal investimento e o principal produto da economia avançada, bem como o meio de vida do maior grupo da população. Em decorrência de seu significado econômico e de sua importância social, os resultados dos investimentos em *tecnologias da informação e da comunicação* nas organizações têm sido investigado por inúmeros autores. Não obstante as incertezas e riscos relacionados com os investimentos nas *tecnologias da informação e da comunicação*, as empresas têm investido cada vez mais nessa área. De fato, ao lado dos visíveis benefícios proporcionados pelo desenvolvimento das *tecnologias da informação e da comunicação*, existem também diversos problemas que, quando não devidamente equacionados, podem levar a graves consequências, tanto no plano pessoal quanto no nível organizacional. Para as pessoas, há os problemas relacionados com sobrecarga e stress informacionais, bem como as questões relativas à segurança, invasão de privacidade, propriedade intelectual, dentre outros. Já, para as empresas, os investimentos em *tecnologias da informação e da comunicação* envolvem riscos e são, muitas vezes, frustrantes do ponto de vista de seu retorno financeiro. Isto ocorre, dentre outros fatores, porque a influência da *tecnologias da informação e da comunicação* no resultado das empresas é moderada por diversos fatores, tais como a suas opções estratégicas, bem como as suas estruturas e processos. Não é de se admirar o grande debate a respeito do uso da informação e *uso do conhecimento* em ambientes organizacionais. Os investimentos que são feitos no sentido de se capacitar as empresas com as mais modernas *tecnologias da informação e da comunicação* são, como se demonstrou acima, muito expressivos. Esses investimentos, por envolverem grandes volumes de recursos, demandam análises complexas por parte das cúpulas decisórias das empresas, as quais almejam as melhores relações custo benefício possíveis. A dificuldade, nesse caso, é que, enquanto os gastos são palpáveis, os benefícios são incertos. E, além da questão estritamente relacionada com os investimentos em si, o próprio percurso da informação e do conhecimento em um contexto organizacional é permeado de meandros. Considerando-se os aspectos acima apontados, este artigo pretende, inicialmente, resgatar alguns aspectos relacionados com origem da *gestão da informação* e da *gestão do conhecimento*. Será feita também uma breve comparação entre essas duas disciplinas. Em seguida, será apresentado um modelo de *gestão estratégica da gestão da informação e da gestão do conhecimento* em contextos organizacionais. Finalmente, serão exploradas algumas possibilidades de desenvolvimento da *gestão da informação e da gestão do conhecimento* em decorrência do desenvolvimento das mais recentes tecnologias de colaboração em rede. A origem da moderna *gestão da informação* pode ser encontrada nos trabalhos de Paul Otlet, cujo livro *Traité de documentation*, publicado em 1934, foi um marco fundamental do desenvolvimento da *gestão da informação*, disciplina que, na época, era conhecida como documentação. De fato, muito do que hoje conhecemos modernamente por *gerência de recursos informacionais* tem suas origens nos trabalhos de Otlet. Por exemplo, Rayward argumenta que para Otlet, o documento é o centro de um processo de comunicação complexo, da acumulação e transmissão do conhecimento, da criação e evolução das instituições. Pode-se verificar, portanto, que a preocupação com a informação e com o conhecimento enquanto fenômenos expressivos do ponto de vista gerencial e econômico, é muito mais antiga do que normalmente se pensa. Além de Otlet, dois autores que se destacaram como precursores da moderna *gestão da informação e da gestão do conhecimento* são Vanevar Bush e Frederick Hayek. Esse autores publicaram, em 1945, dois importantes trabalhos. Bush, em artigo intitulado *Como podemos pensar*, concebeu uma máquina, por ele chamada Memex, na qual um indivíduo armazena todos os seus livros, registros e comunicações, e que é mecanizada de forma a poder ser consultada com grande velocidade e flexibilidade. É um suplemento ampliado e íntimo de sua memória. O Memex nunca chegou a ser construído, mas é

considerado hoje um precursor da Web e da moderna gestão\_eletrônica\_de\_documentos. O economista Frederick Hayek, laureado com o Prêmio Nobel de economia em 1974, publicou um artigo intitulado O uso\_do\_conhecimento na sociedade. Nesse texto, o autor argumenta que o problema econômico enfrentado pela sociedade encontra-se no fato de que o conhecimento nunca se encontra em forma concentrada ou integrada, mas apenas na forma de pedaços dispersos de conhecimento incompleto e frequentemente contraditório que todos os indivíduos possuem separadamente. Ou seja, esse problema diz respeito a como garantir o melhor uso dos recursos conhecidos por cada um dos membros da sociedade, para fins cuja importância relativa apenas esses indivíduos conhecem. Ou, simplesmente, é o problema da utilização do conhecimento não possuído por ninguém em sua totalidade. Observa-se, portanto, que, mesmo antes da disseminação dos computadores na sociedade, autores como Otlet, Bush e Hayek já se preocupavam com a informação e o conhecimento enquanto fenômenos relevantes do ponto de vista da produtividade pessoal e empresarial e, portanto, mercedores de esforços no sentido de seu efetivo gestão\_do\_conhecimento. Ainda dentro do espírito de se resgatar as origens da gestão\_da\_informação e da gestão\_do\_conhecimento, descobre-se que a expressão gestão\_do\_conhecimento é mais antiga do que normalmente se acredita. De fato, em artigo publicado na *Public Administration Review*, em 1974, Nicholas Henry definia gestão\_do\_conhecimento como políticas\_públicas para a produção, disseminação, acessibilidade e uso da informação na formulação de políticas\_públicas. Já nessa época, o autor se preocupava com o que ele chamava disfunções informacionais. A primeira dessas disfunções é o excesso de dados, fenômeno que, para o autor, pode provocar ruídos no processo decisório. A segunda disfunção diz respeito às próprias tecnologias\_da\_informação\_e\_da\_comunicação, em especial os sistemas de armazenamento e recuperação da informação baseados em computador, que são projetados para maximizar o conhecimento dos decisores e minimizar dados, os quais apenas turvam o foco e dispersa o impacto da formulação e o resultado das políticas\_públicas. Nota-se que as observações de Henry, embora contextualizada no campo da administração pública, podem perfeitamente se adequar às empresas contemporâneas. Outro trabalho, ao qual este autor teve acesso apenas na forma de seu resumo, é o de Berry e Cook (1976), cujo título, gestão\_do\_conhecimento como um recurso corporativo, bem reflete as preocupações atuais com a questão. Nesse documento, editado pelo Departamento de Defesa do Governo Americano, os autores discutem a relevância do conhecimento, e não dos dados e da informação, como recurso fundamental para as empresas. O conceito de gerência\_de\_recursos\_informacionais, originalmente sugerido por Taylor na década de 1960, ganhou notoriedade com a implantação do *Paperwork Reduction Act*, do Governo Americano, em 1980. A gerência\_de\_recursos\_informacionais se apoia em três disciplinas essenciais, que são a administração, a computação e a ciência\_da\_informação. No campo da ciência\_da\_informação, destacam-se a biblioteconomia, a gestão\_eletrônica\_de\_documentos e a arquivologia. O primeiro documento inteiramente dedicado à gerência\_de\_recursos\_informacionais é o livro de Forest Woody Horton Junior, *Como aproveitar os recursos de informação: uma abordagem de sistemas*, publicado em 1974. Para esse autor, o termo recursos informacionais pode ser subdividido em três categorias: fontes de informação, serviços de informação, produtos de informação e sistemas\_de\_informação. Para ele, uma fonte de informação é um indivíduo ou uma organização – um local – que fornece dados e informações necessárias para usuários. Note-se que uma pessoa pode ser considerada uma fonte de informação, o que é perfeitamente compatível com a noção dos colégios invisíveis no contexto da comunicação científica, a qual pode ser considerada uma versão anterior do moderno conceito de comunidades de prática no contexto da gestão\_do\_conhecimento. A gestão\_da\_informação, que tem sua origem na documentação, é uma disciplina mais consolidada do que a gestão\_do\_conhecimento, a qual começou a despertar o interesse da comunidade acadêmica e gerencial a partir do final da década de 1980. A gestão\_do\_conhecimento é a combinação de ideias novas e tradicionais e constitui uma resposta concreta à globalização, à disseminação dos computadores e a visão da empresa com base no

conhecimento. A propósito da primeira tendência, esse autor argumenta que a combinação do alcance global e velocidade força as organizações a se perguntarem: o que sabemos, quem sabe o quê, o que não sabemos mas precisamos saber? Quanto à ubiquidade dos computadores, Prusak afirma que esse fenômeno valoriza, por contraste, o conhecimento que não pode ser facilmente registrado, codificado ou disseminado. Para esse autor, À medida que o acesso à informação se expande dramaticamente, de forma que as pessoas possam ter acesso a quase toda a informação de que elas necessitam a qualquer hora e em qualquer lugar, o valor das habilidades cognitivas ainda não replicadas pelo silício aumenta. A visão da empresa com base no conhecimento tem sido adotada, implícita ou explicitamente, por diversos teóricos do campo da administração e da economia. Em sua releitura das contribuições de Barnard para o pensamento administrativo à luz da perspectiva da empresa baseada no conhecimento, Gehani (2002) aponta que Barnard já reconhecia a existência de dois tipos de conhecimento. O primeiro é constituído do conhecimento teórico, organizado e formal, o qual se obtém pela educação. O outro, o conhecimento não registrado e intuitivo é, para ele, essencial para o desempenho das funções gerenciais. Ainda nesta linha, mas com um enfoque econômico, Grant afirma que as empresas existem como instituições para produzir bens e serviços porque elas podem criar condições sob as quais múltiplos indivíduos podem integrar os seus conhecimentos especializados. Como se pode verificar, tanto a gestão\_da\_informação quanto a gestão\_do\_conhecimento surgiram das contribuições de pensadores que viveram muito antes da introdução dos computadores e da recente explosão informacional. Um dos autores contemporâneos que popularizaram a gestão\_do\_conhecimento é, sem dúvida, Thomas Davenport. Alguns de seus livros, publicados no Brasil com os títulos Ecologia da Informação e Conhecimento Empresarial, podem ser consideradas contribuições expressivas no sentido de se divulgar a gestão\_da\_informação e a gestão\_do\_conhecimento em contextos empresariais. Algumas ideias centrais dessas obras são que o investimento em tecnologias por si não é o suficiente para se garantir uma administração informacional eficiente e que os administradores precisam desenvolver uma perspectiva holística e integrada da informação. Esses autores desenvolveram ainda um modelo ecológico para a gestão\_da\_informação, no qual se destaca o ambiente informacional, que é constituído pelos seguintes elementos: estratégia da informação, que deriva do que a empresa deseja fazer com a informação; política da informação; a cultura e o comportamento em relação à informação, a equipe de informação; os processos de administração informacional e a arquitetura da informação, que para ele é simplesmente um guia para estruturar e localizar a informação dentro de uma organização. A produção intelectual relativa à gestão\_da\_informação e à gestão\_do\_conhecimento constitui o esforço de diversos campos. Dentre eles, destacam-se a administração, a computação e a ciência\_da\_computação. E, como não se poderia evitar, há muitas divergências conceituais entre os autores, seja entre as áreas e mesmo dentro delas. Essas divergências foram analisadas por Elizabeth Davenport e Blaise Cronin, que identificam três visões distintas da gestão\_do\_conhecimento. A primeira, denominada por eles de gestão\_do\_conhecimento tem suas bases na biblioteconomia e na ciência\_da\_informação. Aqui, a gestão\_do\_conhecimento é vista por muitos simplesmente como um produto velho em nova embalagem. Ou seja, a gestão\_do\_conhecimento não passa de gestão\_da\_informação com outro nome. A gestão\_do\_conhecimento identifica a gestão\_do\_conhecimento com a gestão do know\_how e prioriza processos e atividades organizacionais, com ênfase nas representações dessas atividades e capacidades. Essa perspectiva, fortemente orientada para sistemas, enfatiza a extração e o descobrimento do valor contido em repositórios de dados e de informação por meio de técnicas sofisticadas, tais como data\_mining e data\_warehouse. A propósito da perspectiva de sistemas da gestão\_do\_conhecimento, deve-se salientar que, no campo da inteligência artificial, os sistemas especialistas são também conhecidos como sistemas\_baseados\_em\_conhecimento. Nesse contexto, os conceitos de representação\_do\_conhecimento, engenharia do conhecimento, bases de conhecimento, são bem estabelecidos. Por último, a gestão\_do\_conhecimento tem seus fundamentos na teoria\_organizacional e considera o conhecimento como fator capaz de proporcionar a adaptação da empresa ao seu ambiente

externo. Aqui, o aspecto central da *gestão\_do\_conhecimento* é o relacionamento entre o *conhecimento\_tácito* e o *conhecimento\_explicito*. O conceito de *ba*, ou o contexto onde o conhecer acontece, é um dos conceitos centrais na *gestão\_do\_conhecimento*. Neste caso, o que é gerenciado não é o conhecimento em si, e sim o contexto no qual ele se manifesta. Essas diversas e às vezes contraditórias visões a respeito da informação e do conhecimento suscitam questões a respeito das possibilidades da *gestão\_do\_conhecimento* em contextos organizacionais. Para muitos autores, o conhecimento, na melhor das hipóteses, pode ser gerenciado apenas pelo seu possuidor. Para outros, o conhecimento pode ser gerenciado, ainda que indiretamente, por meio da manipulação das condições que cercam a sua produção e uso *do\_conhecimento*. *gestão\_do\_conhecimento* é uma expressão que tem motivado debates na academia e no mundo organizacional. Um dos importantes autores da *ciência\_da\_informação*, Tom Wilson, afirma que dados e informação podem ser gerenciados; recursos informacionais podem ser gerenciados, mas conhecimento, nunca pode ser gerenciado, exceto pelo próprio conhecedor e, mesmo assim, de forma imperfeita. Esse mesmo ponto de vista é defendido por outros autores, como Krogh, Ichizo e Nonaka. Esses autores, no prefácio do seu livro, afirmam: estamos absolutamente convencidos de que não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento. Mais à frente, eles afirmam que o termo *gestão* implica controle de processos que talvez sejam intrinsecamente incontroláveis ou, pelo menos, que talvez sejam sufocados por um *gestão\_do\_conhecimento* mais intenso. Esses autores concluem que os gerentes devem promover a *criação\_de\_conhecimento*, em vez de controlar a *criação\_do\_conhecimento*. Como forma de facilitar a *criação\_de\_conhecimento* na empresa os autores sugerem, então, alguns elementos capacitadores, que são: instilar a visão do conhecimento, gerenciar as conversas, mobilizar os ativistas do conhecimento, criar o contexto adequado e globalizar o conhecimento local. Observa-se, entretanto, que o questionamento levantado por Krogh, Ichizo e Nonaka diz respeito ao que significa *gestão*. Afinal, o que são os elementos capacitadores acima indicados, senão *processos\_gerenciais*? Podem não ser *processos intensos*, ou que possam vir a sufocar a *criação do conhecimento*, mas nem por isto deixam de ser *processos\_gerenciais*, no sentido de que são concebidos e planejados, executados e, posteriormente, avaliados. Se formos limitar os *processos\_gerenciais* àqueles intensos e sufocantes, não poderíamos falar de *gestão\_de\_recursos\_humanos*, *gestão\_de\_pessoas* e de *gestão\_de\_competências*, para citarmos apenas alguns *processos\_gerenciais*. Administrar ou gerenciar o conhecimento não implica exercer controle direto sobre o conhecimento pessoal. Significa, sim, o planejamento e controle do contexto, ou *ba*; enfim, das situações nas quais esse conhecimento possa ser produzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado de forma a possibilitar melhores decisões, melhor acompanhamento de eventos e tendências externas e uma contínua adaptação da empresa a condições sempre mutáveis e desafiadoras do ambiente onde a organização atua. Outro aspecto da polêmica a respeito da *gestão\_do\_conhecimento* é se ela não passa de um modismo gerencial, assim como reengenharia, *qualidade\_total* e tantos outros. A pesquisa de Ponzi e Koenig evidencia que os artigos passaram, ao longo do tempo, a ser publicados em periódicos das mais diversas áreas do conhecimento. Conforme a estimativa desses autores em 1996 os artigos apareciam apenas em publicações das áreas de *ciência\_da\_computação*, administração e negócios mas, a partir de 1999, eles passaram a ser encontrados também nas áreas de *ciência\_da\_informação*, biblioteconomia, engenharia, psicologia, energia, ciências sociais, pesquisa operacional e planejamento e desenvolvimento. Esses dados revelam um aspecto adicional, que é o fato de a *gestão\_do\_conhecimento* ter-se tornado progressivamente um campo interdisciplinar. Acredita-se que, como qualquer fenômeno de mídia, os termos utilizados nas publicações científicas e profissionais experimentem o que poderia ser chamado de fadiga terminológica. Isto significa que, ao longo do tempo, as pessoas passem a prestar menos atenção a termos que se repetem com muita frequência. Isto não implica, no entanto, que o conceito se torne menos importante. Tomemos, por exemplo, o caso da *Administração\_por\_Objetivos* e da *Qualidade\_total*. A *Administração\_por\_Objetivos*, introduzida por Peter Drucker na década de 1950, preconiza a ideia de

que uma organização deva estabelecer objetivos para cada um de seus membros e setores e que esses objetivos levem em conta as metas organizacionais. Sob esse aspecto, cada funcionário ou gerente deveria ter seus próprios objetivos estabelecidos em termos de níveis de desempenho, de horizontes temporais, etc., e esse processo seria conduzido de maneira participativa na empresa como um todo. Da mesma forma, o movimento da qualidade\_total defendia a necessidade de se desenvolver, dentro das organizações, uma constante preocupação com a qualidade em todos os processos organizacionais. Tanto a Administração\_por\_Objetivos quanto a qualidade\_total focalizam fenômenos e processos organizacionais e gerenciais que são e sempre serão essenciais em qualquer época. O fato deles não serem populares como antigamente o foram não significa que seus princípios tenham se tornado irrelevantes. Pelo contrário; pode-se mesmo argumentar que, exatamente devido à sua importância, esses princípios foram sendo gradativamente incorporados ao conhecimento gerencial convencional e, em decorrência disto, tornam-se invisíveis. De fato, conforme Gibson, Tesone e Blackwell, modismos gerenciais tendem a ser incorporados em práticas gerenciais convencionais – tal como ocorreu com a Administração\_por\_Objetivos – ou se tornarem embriões de novas ondas, como é o caso do movimento da qualidade\_total e dos círculos de qualidade, que evoluíram em direção das equipes autoadministradas e do empoderamento dos funcionários. A hibridação interdisciplinar da gestão\_do\_conhecimento detectada por Ponzi e Koenig aponta para uma tendência de que a expressão gestão\_do\_conhecimento esteja sendo progressivamente substituída por temas a ela associados, tais como capital\_intelectual, ativos\_intangíveis, ou sendo combinados com conceitos que refletem aspectos mais especializados, tais como compartilhamento\_do\_conhecimento, redes sociais e outros. Esta é uma questão merecedora de futuros estudos, em especial por parte de pesquisadores do campo da ciência\_da\_informação. Ao mesmo tempo em que compartilham diversos elementos comuns, a gestão\_da\_informação e a gestão\_do\_conhecimento são diferentes sob diversos aspectos. Essas disciplinas, embora compartilhando importantes aspectos comuns, possuem suas particularidades. Na próxima seção, será feita uma tentativa de se estabelecer uma comparação entre essas disciplinas. A gestão\_da\_informação e a gestão\_do\_conhecimento possuem fortes conexões intelectuais. Ao longo do tempo, essas conexões têm se estreitado de muitas formas. Por exemplo, diversos periódicos científicos estabelecem conexões entre a ciência\_da\_informação, a administração e a computação, em especial no que se refere aos sistemas\_de\_informação. No campo das instituições acadêmicas, nota-se também a existência de um número crescente de departamentos que integram essas três áreas. Os programas e ofertas de disciplinas também refletem essa aproximação entre os campos. Neste contexto, constitui uma tentativa de representar conceitos e funções, oriundos do campo da administração, da computação e da ciência\_da\_informação, que podem ser considerados relevantes para a gestão\_da\_informação e do conhecimento. Do território da administração, destacam-se as disciplinas de recursos\_humanos, estratégia empresarial e finanças. A gestão\_do\_conhecimento se associa à gestão\_de\_recursos\_humanos uma vez que ela envolve o gestão\_do\_conhecimento de competências e talentos pessoais. Assim, a sua implementação demanda o desenvolvimento de uma cultura\_organizacional receptiva, na qual se valoriza o compartilhamento\_do\_conhecimento. Por último, a gestão\_do\_conhecimento contribui decisivamente para que a organização se adapte às condições mutáveis do seu ambiente por intermédio da aprendizagem\_organizacional. Esse processo de adaptação é objetivo também da gestão\_estratégica. Neste caso, destacam-se os conceitos de alinhamento estratégico dos sistemas e recursos de informação com os objetivos e metas da organização. Outro aspecto central, neste sentido, é a inteligência\_competitiva, também conhecida como inteligência empresarial, que pode ser concebida como uma série de processos por meio dos quais informações relevantes a respeito do ambiente\_empresarial externo são obtidas e utilizadas como insumo ao processo decisório estratégico. Na medida em que envolvem a necessidade, busca e uso da informação, as atividades de inteligência\_competitiva em uma empresa constituem um processo informacional por excelência. Conceitualmente, ela tem início com um diagnóstico de necessidades de informação por parte da cúpula

organizacional, o qual conduz à aquisição da informação que, uma vez organizada e armazenada, é distribuída para seus usuários na forma de produtos e serviços de informação, os quais serão utilizados na interpretação de tendências e eventos do meio ambiente externo, no processo decisório em nível estratégico e nas ações voltadas para promover a adaptação da organização a novas condições e exigências do ambiente empresarial. A perspectiva das finanças e da contabilidade na gestão\_do\_conhecimento se manifesta por meio da crescente preocupação das empresas no sentido de gerenciarem seu capital\_intelectual e seus ativos\_intangíveis. Enquanto os autores do campo da contabilidade já têm se ocupado com a contabilização de recursos\_humanos há cerca de três décadas, foi por meio do trabalho de autores como Stewart que a expressão capital\_intelectual tornou-se popular. Esse autor desenvolve o conceito de capital\_intelectual como sendo constituído de três elementos. O capital\_humano envolve o talento, experiência e a capacidade de inovação das pessoas. O capital\_estrutural, por sua vez, é a soma dos ativos\_tangíveis de uma empresa, incluindo ativos financeiros, fábricas, máquinas e equipamentos, bem como a infraestrutura física de distribuição e vendas. Para Petty e Guthrie, devem ser incluídos no capital\_estrutural os sistemas\_de\_informação, as redes de distribuição e as cadeias de suprimento. O capital\_do\_cliente, por sua vez, consiste no conteúdo das informações sobre a clientela, armazenadas em bases de dados, bem como seu grau de satisfação e de lealdade à companhia. Observa-se, portanto, que o conceito de capital\_intelectual relaciona-se tanto com a gestão\_da\_informação, quando ele se refere a informações registradas, quanto com a gestão\_do\_conhecimento, quando ele diz respeito ao valor contido no talento e na experiência. A ciência\_da\_computação, como já se demonstrou, possui estreitas conexões tanto com a gestão\_da\_informação quanto com a gestão\_do\_conhecimento. Em especial, se destacam, neste sentido, os sistemas\_de\_informação, as redes e as ferramentas de colaboração. Atualmente, observa-se o intenso desenvolvimento de sistemas que possibilitam a colaboração entre pessoas. Esse é, sem dúvida, um fenômeno que pode aprofundar, e mesmo eliminar, as já tênues distinções entre a gestão\_da\_informação e gestão\_do\_conhecimento.

#### \*\*\*\* \*Texto\_GC\_2

Talvez a evolução mais dramática dos negócios na última década é o início da nova economia. A velocidade e a natureza dinâmica do novo mercado criaram um incentivo competitivo entre muitas empresas para consolidar e recompor seus ativos de conhecimento como um meio de criar valor sustentável ao longo do tempo. Para alcançar a vantagem\_competitiva que seja sustentável, muitas empresas estão lançando extensos esforços de gestão\_do\_conhecimento. Infelizmente, muitos projetos de gestão\_do\_conhecimento são, na realidade, projetos de informação. Quando esses projetos produzem alguma consolidação de dados, mas pouca inovação em produtos e serviços, o conceito de gestão\_do\_conhecimento é posto em dúvida. Claramente, a busca para ir além da gestão\_da\_informação e entrar no reino da gestão\_do\_conhecimento é um empreendimento complexo que envolve o desenvolvimento de estruturas que permitem à empresa reconhecer, transformar, distribuir e realize a criação\_de\_conhecimento. É importante ressaltar que as organizações podem não estar igualmente predispostas ao lançamento e manutenção bem\_sucedidos de iniciativas de gestão\_do\_conhecimento. Portanto, uma chave para entender o sucesso e o fracasso da gestão\_do\_conhecimento nas organizações é a identificação e avaliação de pré\_condições necessárias para o esforço de prosperar. Essas pré\_condições são descritas amplamente como capacidades ou recursos na literatura da teoria\_organizacional. Utilizando essa base teórica, o objetivo desta pesquisa é fornecer um contexto empírico e de definição para avaliar os principais recursos\_organizacionais que impactam diretamente o impulso de uma organização em direção à gestão\_do\_conhecimento realizada de forma bem\_sucedida. Para competir eficientemente, as empresas devem alavancar seus conhecimentos existentes e realizar a criação\_de\_conhecimento novos que os posicionem favoravelmente nos mercados escolhidos. Para isso,

as empresas devem desenvolver uma capacidade de absorção, a capacidade de usar o conhecimento prévio para reconhecer o valor de novas informações, assimilar as informações e aplicar as informações para criar novos conhecimentos e capacidades. Em essência, todos os novos recursos, incluindo conhecimento, são criados através de dois processos genéricos, combinação e troca. A combinação e troca de conhecimentos para a criação de conhecimento novos requer a presença de capital social. Capital social é a soma dos recursos reais e potenciais incorporados, disponíveis e derivados da rede de relacionamentos possuídos por uma unidade social. Três infraestruturas principais, técnicas, estruturais e culturais permitem a maximização do capital social. A infraestrutura estrutural se refere à presença de normas e mecanismos de confiança. Contextos compartilhados compreendem a dimensão cultural. A dimensão tecnológica trata dos vínculos tecnológicos existentes na empresa. Para alavancar a infraestrutura, os processos de gestão do conhecimento também devem estar presentes para armazenamento de conhecimento, transformar e transportar conhecimento em toda a organização. Esses processos permitem que a organização capture, reconcilie e realize o compartilhamento do conhecimento de maneira eficiente. Grant fornece uma estrutura para definir os aspectos do processo de integração do conhecimento. De acordo com essa estrutura, a integração do conhecimento depende de três aspectos: eficiência da integração, escopo da integração e flexibilidade da integração. A frequência e a variabilidade dos processos são determinantes chave da eficiência da integração. Quanto mais frequentemente uma empresa realiza seus processos de gestão do conhecimento, mais rotineiras são as normas e mais eficiente é o processo de integração. Quanto mais variável o processo de gestão do conhecimento, mais uma empresa deve lidar com exceções e, conseqüentemente, menos eficiente é a integração do conhecimento. A variedade de conhecimentos que é integrada através da presença de processos necessários define o escopo da integração. Por fim, flexibilidade de integração refere-se à maneira pela qual uma organização pode combinar seu conhecimento. Juntas, as perspectivas de infraestrutura e processo fornecem uma base teórica útil para definir aspectos importantes da capacidade organizacional. As seções a seguir desenvolvem ainda mais o conteúdo e o fundamento teórico dessas dimensões. A tecnologia compreende um elemento crucial da dimensão estrutural necessária para mobilizar capital social para a criação de novos conhecimentos. Através da ligação de tecnologias da informação e da comunicação em uma organização, fluxos previamente fragmentados de informação e conhecimento podem ser integrados. Esses vínculos também podem eliminar barreiras à comunicação que ocorrem naturalmente entre diferentes partes da organização. Como a tecnologia é multifacetada, a organização deve investir em uma infraestrutura abrangente que suporte os vários tipos de conhecimento e comunicação críticos. As dimensões tecnológicas que fazem parte da gestão do conhecimento inclui inteligência de negócios, colaboração, aprendizado distribuído, descoberta de conhecimento, mapeamento de conhecimento, geração de oportunidades e segurança. As tecnologias de inteligência de negócios permitem que uma empresa gere conhecimento sobre sua concorrência e um ambiente econômico mais amplo. As tecnologias de colaboração e aprendizagem organizacional distribuídas permitem que indivíduos da organização colaborem, eliminando os impedimentos estruturais e geográficos que podem ter impedido anteriormente essa interação. As tecnologias de descoberta de conhecimento permitem que a empresa encontre novos conhecimentos internos ou externos à empresa. As tecnologias de mapeamento de conhecimento permitem que a empresa rastreie efetivamente fontes de conhecimento, criando um catálogo de conhecimento organizacional interno. As tecnologias de aplicação de conhecimento permitem que uma empresa use seu conhecimento existente. As tecnologias de geração de oportunidades permitem que a empresa rastreie o conhecimento sobre seus clientes, parceiros, funcionários ou fornecedores. Além desses aspectos de criação de conhecimento, compartilhamento do conhecimento e armazenamento de conhecimento por meio de infraestrutura tecnológica, a organização deve tomar medidas para garantir que o conhecimento não seja roubado ou usado de maneira inadequada. A estrutura organizacional é importante para alavancar a arquitetura tecnológica. Embora tenham como

objetivo racionalizar funções ou unidades individuais dentro de uma organização, os elementos estruturais geralmente tiveram a consequência não intencional de inibir a colaboração e o compartilhamento do conhecimento através das fronteiras internas da organização. Por exemplo, estruturas que promovem comportamento individualista em que locais, divisões e funções são recompensadas por acumular informações podem inibir a gestão do conhecimento em toda a organização. De fato, a otimização do compartilhamento do conhecimento dentro de uma área funcional muitas vezes pode otimizar o compartilhamento do conhecimento em toda a empresa. Levada a um nível maior, a otimização do compartilhamento do conhecimento dentro da empresa pode subotimizar o compartilhamento do conhecimento em uma cadeia de suprimentos. Em essência, é importante que as estruturas organizacionais sejam projetadas para oferecer flexibilidade, a fim de incentivar o compartilhamento do conhecimento e a colaboração além das fronteiras dentro da organização e da cadeia de suprimentos. Enquanto o objetivo desta discussão não é promover uma estrutura organizacional específica, duas estruturas distintas receberam uma discussão favorável em relação à gestão do conhecimento. Em sua abordagem baseada em sistemas, Sanchez e Mahoney sugerem que um design organizacional modular combinado com um design de produto modular pode reduzir os custos de coordenação e adaptação, aumentando assim a flexibilidade estratégica. Nonaka e Takeuchi desenvolvem uma nova estrutura organizacional, a organização de hipertexto, que permite que seu processo de cinco estágios de criação de conhecimento ocorra com eficiência dentro da organização. Em geral, é uma combinação de uma estrutura organizacional formal e uma estrutura organizacional não hierárquica e auto-organizada. No entanto, um efeito semelhante pode ser alcançado através da manutenção da estrutura hierárquica formal e da adição da dimensão da flexibilidade. Juntamente com políticas e processos, o sistema de recompensas e incentivos de uma organização pode determinar os canais pelos quais o conhecimento é acessado e como ele flui. Esses sistemas também podem criar barreiras para atividades eficazes de gestão do conhecimento. Os sistemas de incentivos devem ser estruturados para que os trabalhadores sejam motivados e recompensados, por dedicar tempo para a criação de conhecimento e para para compartilhamento do conhecimento e para ajudar outras pessoas fora de suas próprias divisões ou funções. É a combinação dessas dimensões estruturais de gestão do conhecimento, a estrutura organizacional formal de uma organização e os sistemas de incentivo que compõem a estrutura geral de gestão do conhecimento de uma organização. Talvez o obstáculo mais significativo à gestão do conhecimento seja a cultura organizacional. Moldar a cultura é central na capacidade da empresa de gerenciar seu conhecimento com mais eficácia. A interação entre indivíduos é essencial no processo de inovação. O diálogo entre indivíduos ou grupos é frequentemente a base para a criação de novas idéias e, portanto, pode ser visto como tendo potencial para a criação de conhecimento. A interação dos funcionários deve ser incentivada, formal e informalmente, para que relacionamentos, contatos e perspectivas sejam compartilhados por aqueles que não trabalham lado a lado. Esse tipo de interação e colaboração é importante quando se tenta transmitir conhecimento tácito entre indivíduos ou converter conhecimento tácito em conhecimento explícito, transformando o conhecimento explícito do indivíduo para o nível organizacional. Além disso, os funcionários devem ter a capacidade de auto-organizar seus próprios conhecimentos e praticar redes para facilitar soluções para problemas novos ou existentes e gerar ou realizar o compartilhamento do conhecimento. Como observado por muitos estudiosos e profissionais, um componente importante da cultura é a visão corporativa. Uma visão que permeia a organização pode fornecer às pessoas um senso de propósito necessário que transcende as atividades cotidianas. A visão geral visa gerar um objetivo organizacional claro e estimular as mudanças necessárias na organização, para que ela possa alcançar seus objetivos futuros desejados. A visão pode incorporar não apenas uma declaração de visão que transmita uma declaração clara e inequívoca do futuro e da direção desejada da organização, mas também pode incorporar um sistema de valores organizacionais. Por meio de uma visão articulada e comunicada, é

importante gerar um senso de envolvimento e contribuição entre os funcionários. Junto com a visão, um sistema de valores corporativos determina os tipos de conhecimento desejados e os tipos de atividades relacionadas ao conhecimento que são toleradas e incentivadas. Visões explicitamente declaradas, incluindo declarações de valor, podem incentivar o crescimento do conhecimento dentro da empresa. Confiança e abertura são comumente citadas como dois desses valores explicitamente declarados que promovem comportamentos de *gestão\_do\_conhecimento*. Em geral, a ênfase nas declarações de visão e nos sistemas de valores deve ser colocada nos componentes da organização que incentivam a ocorrência de processos eficazes de *gestão\_do\_conhecimento*. No entanto, a criação de uma visão e conjunto dos valores organizacionais não basta: eles devem ser efetivamente comunicados em toda a organização. Embora seja importante para uma organização realizar a *gestão\_do\_conhecimento* internamente, é igualmente importante promover a efetiva *gestão\_do\_conhecimento* externo também. Pesquisadores identificaram muitos aspectos-chave desse processo de *gestão\_do\_conhecimento*: *captura\_do\_conhecimento*, *compartilhamento\_do\_conhecimento* e *uso\_do\_conhecimento*; adquirir, colaborar, integrar, experimentar; criar, transferir, montar, integrar e explorar; criar, transferir, usar; e criar, processar. Um exame dessas várias características nos permite agrupá-las em quatro amplas dimensões da capacidade do processo: *aquisição\_de\_conhecimento*, a *conversão\_do\_conhecimento* em forma útil, e realizar a *aplicação\_de\_conhecimento* ou *uso\_do\_conhecimento* e *proteger\_o\_conhecimento*. Os processos de *gestão\_do\_conhecimento* orientados para *aquisição\_de\_conhecimento* são aqueles orientados para a obtenção de conhecimento. Muitos termos foram usados para descrever esses processos: adquirir, buscar, gerar, criar, *captura do conhecimento* e colaborar. Todos esses termos têm um tema comum: o acúmulo de conhecimento. A inovação, outro aspecto da *aquisição*, é a *criação\_de\_conhecimento* novos a partir da *aplicação\_de\_conhecimento* existente. Isso requer um esforço conjunto e um alto grau de experiência no reconhecimento e *captura\_do\_conhecimento*. O aprimorado *uso\_do\_conhecimento* existente e a *aquisição\_de\_conhecimento* novos de forma mais eficaz também são um aspecto essencial da *aquisição*. Dois exemplos desses processos são o benchmarking e a colaboração. Por meio do benchmarking, uma organização identifica práticas pendentes das organizações e depois avalia o estado atual de um processo específico para identificar lacunas e problemas. Depois que essas práticas e variações forem identificadas, a organização poderá realizar a *captura\_do\_conhecimento* para uso interno. A *criação\_de\_conhecimento\_organizacional* requer o *compartilhamento\_do\_conhecimento* e a disseminação (isto é, colaboração) de experiências pessoais. A colaboração ocorre em dois níveis dentro da organização: entre indivíduos e entre a organização e sua rede de parceiros de negócios. A colaboração entre indivíduos reúne diferenças individuais (por exemplo, estilo cognitivo, ferramentas preferidas, experiências, experiências) e pode ser usada para a *criação\_de\_conhecimento*. Isso pressupõe que a interação na empresa entre os indivíduos promova a *aprendizagem\_organizacional*. A colaboração entre indivíduos também é a base para o *compartilhamento\_do\_conhecimento*. A colaboração entre organizações também é uma fonte potencial de conhecimento. Os principais recursos são cada vez mais baseados na *capacidade\_organizacional* de *criação\_de\_conhecimento*. A colaboração com outras empresas é fundamental para a *aquisição\_de\_conhecimento*. Demonstrou-se que o *compartilhamento* de tecnologia, o movimento de pessoas e os vínculos entre a organização e os parceiros da aliança ou parceiros de joint venture ajudam no acúmulo de conhecimento. No entanto, a capacidade de adquirir conhecimento é parcialmente baseada em capacidade de absorção de uma organização. Isso ocorre porque todas as habilidades necessárias para a inovação podem não ser encontradas em uma única organização. Os processos de *gestão\_do\_conhecimento* orientados à *conversão\_do\_conhecimento* são aqueles orientados a tornar o conhecimento existente útil. Alguns dos processos que permitem a *conversão\_do\_conhecimento* são a capacidade da empresa de organizar, integrar, combinar, estruturar, coordenar ou distribuir conhecimento. Uma organização deve desenvolver uma estrutura para organizar ou estruturar seu conhecimento, aplicar a *gestão\_do\_conhecimento*. Sem padrões comuns de

representação, não haveria consistência ou diálogo comum de conhecimento. Isso dificultaria a gestão do conhecimento eficaz do ativo. O conhecimento sobre um assunto específico pode residir em diferentes partes da organização ou em diferentes sistemas dentro da organização. Combinar ou integrar esse conhecimento reduz a redundância, aprimora a representação consistente e melhora a eficiência, eliminando o excesso de volume. Esses processos também permitem que a organização substitua o conhecimento que está desatualizado. O conhecimento diferente de muitos indivíduos deve ser integrado para maximizar a eficiência. Assim, um objetivo principal de qualquer organização deve ser integrar o conhecimento especializado de muitos indivíduos. Quatro mecanismos comumente citados para facilitar a integração são regras e diretivas, sequenciamento, rotinas e resolução de problemas em grupo e tomada de decisões. Os processos baseados em aplicativos são aqueles orientados para o real uso do conhecimento. Curiosamente, pouca discussão foi dedicada aos resultados da efetiva aplicação de conhecimento. A eficaz aplicação de conhecimento parece ser amplamente assumida ou implícita em oposição a tratada explicitamente. Por exemplo, Nonaka e Takeuchi discutem a capacidade de uma organização de criar conhecimento, mas parecem supor que, uma vez criado, ele será aplicado de maneira eficaz. As características do processo que foram associadas à aplicação de conhecimento, na literatura incluem armazenamento de conhecimento, recuperação de conhecimento, aplicação de conhecimento, contribuição e compartilhamento do conhecimento. Mecanismos eficazes de armazenamento de conhecimento e recuperação de conhecimento permitem que a organização acesse rapidamente o conhecimento. Para permanecer competitiva, as organizações devem realizar a criação de conhecimento, captura do conhecimento e localizar o conhecimento organizacional. Além disso, deve realizar o compartilhamento do conhecimento e da experiência organizacional. Talvez o exemplo mais significativo da importância do compartilhamento do conhecimento venha do sistema operacional Linux. Em uma discussão sobre o conhecimento do suporte ao cliente, Davenport e Klahr observam que a eficaz aplicação de conhecimento ajudou as empresas a melhorar sua eficiência e reduzir custos. Os processos de gestão do conhecimento orientados à segurança são aqueles projetados para proteger o conhecimento dentro de uma organização contra uso ou roubo ilegal ou inapropriado. Para uma empresa gerar e preservar uma vantagem competitiva, é vital que possa proteger o conhecimento. Semelhante aos processos orientados a aplicativos, isso também recebeu pouca atenção na literatura. Muitos podem assumir que uma empresa pode proteger o conhecimento por meio de patentes, marcas comerciais, direitos autorais e assim por diante. No entanto, nem todo conhecimento pode ser definido de acordo com as leis e direitos de propriedade. Como proteger o conhecimento é inerentemente difícil, não deve ser abandonado ou marginalizado. É possível tomar medidas para proteger esse ativos intangíveis, com o alinhamento de incentivos, regras de conduta dos funcionários ou projetos de trabalho. Além disso, uma organização pode desenvolver tecnologia que restrinja ou rastreie o acesso ao conhecimento vital. Independentemente da dificuldade em proteger o conhecimento, é um processo importante para uma organização. Para que um ativo seja a fonte de uma vantagem competitiva, ele precisa ser raro e inimitável. Sem processos orientados à segurança, o conhecimento perde essas importantes qualidades. A síntese da discussão anterior sugere que a capacidade organizacional de iniciar e manter efetivamente programas de gestão do conhecimento pode ser enquadrada em amplas dimensões de infraestrutura e processo. A capacidade de infraestrutura pode ser subdividida em linhas definicionais de capacidade técnica, estrutural e cultural. A capacidade do processo pode ser subdividida em linhas definicionais de capacidade de aquisição de conhecimento, conversão do conhecimento, aplicação de conhecimento e proteger o conhecimento. Em outras palavras, essas construções não são abstrações de nível superior de suas dimensões subjacentes. Em vez disso, são uma combinação ou soma aditiva de seus respectivos fatores. Isso é consistente com a noção de capacidade ou recurso na literatura da teoria organizacional.

\*\*\*\* \*Texto\_GC\_3

A criação\_de\_conhecimento\_organizacional é o processo de disponibilizar e ampliar o conhecimento criado por indivíduos, além de cristalizar e de conectar o conhecimento ao Sistemas\_baseados\_em\_conhecimento de uma organização. Em outras palavras, o que os indivíduos passam a conhecer em sua vida beneficia seus colegas e, eventualmente, a organização maior, antepondo o conhecimento\_tácito para conhecimento\_explicito. A teoria da criação\_de\_conhecimento\_organizacional explica esse processo. Nos últimos 15 anos, houve um crescente interesse na criação\_de\_conhecimento\_organizacional entre acadêmicos e gerentes. Os estudos acadêmicos fizeram um progresso significativo no desenvolvimento e teste das muitas facetas da teoria e na busca de novas áreas nas quais possa aplicar a teoria, o conhecimento se torna o foco da teoria e as tecnologias\_da\_informação\_e\_da\_comunicação integram o contexto de uma sociedade\_do\_conhecimento. A teoria da criação\_de\_conhecimento\_organizacional tem sido usada para explicar fenômenos em muitos campos, incluindo os da teoria\_organizacional, comportamento organizacional, gestão e liderança, gestão de recursos\_estratégicos humanos, gestão\_do\_conhecimento e inovações\_tecnológicas, administração pública e sistemas de informações. Consequentemente, a teoria se tornou parte integrante dos currículos de muitas universidades e escolas de negócios. De várias maneiras, está cada vez mais tendo um impacto na prática geral de gerenciamento atual, incluindo a gestão\_do\_conhecimento. Esta seção discute brevemente dois elementos fundamentais da teoria da criação\_de\_conhecimento\_organizacional: epistemologia e conversão\_do\_conhecimento. Estes foram os pontos de partida dos desenvolvimentos teóricos. Mostramos como a teoria se afastou de muitas suposições estabelecidas nas principais questões de epistemologia. O campo dos estudos da teoria\_organizacional e gestão tem uma longa tradição de epistemologia, que é o estudo das teorias do conhecimento e das formas de conhecimento\_tácito e conhecimento\_explicito, particularmente no contexto dos limites ou validade do conhecimento. No entanto, até meados da década de 1980, a epistemologia do campo era principalmente introspectiva; dizia respeito aos limites dos métodos aplicados pelos estudiosos da organização e da administração e à capacidade limitada do campo de progredir cientificamente. A epistemologia não forneceu muitas informações sobre os objetos do estudo. Naquela época, grande parte da teoria convencional, para todos os fins práticos, considerava o conhecimento intercambiável com informação. Na visão clássica da economia sobre a escolha racional, amplamente adotada pela teoria\_organizacional, uma das principais tarefas do indivíduo era reunir informações e representar um dado problema ou situação, reunir informações sobre cursos de ação alternativos e escolher uma solução apropriada que maximizaria a utilidade. Em outros trabalhos a argumentação é que o comportamento organizacional e racional pretendido é um comportamento com restrições. As restrições quanto à escolha também incluíam essas propriedades ao capital\_humano como processadores de informação e como solucionadores de problemas, por\_exemplo cognitivos. Um grande redirecionamento da teoria\_organizacional resultou na gerência de recursos\_estratégicos informacionais e organizacionais, escolha, adaptação e, principalmente, na interação entre tomada de decisão e design organizacional sob a suposição da proporcionalidade limitada dos indivíduos. No final da década de 1980, um crescente grupo de estudiosos começou a duvidar da utilidade de muitas das suposições da teoria sobre cognição e conhecimento, Por\_exemplo, novas pesquisas questionaram a noção de informação como um pré\_determinado e propuseram que a organização fosse vista como processos de criação de informação. A teoria da organização enfatizou por muito tempo o processamento de informações pré\_determinadas às custas da criação\_de\_conhecimento\_organizacional. Muitos estudiosos ocidentais se apegaram a uma definição ponderada de conhecimento como a crença verdadeira justificada universal, mas falharam em criar um papel para habilidades físicas, experiências e percepção em suas teorias. Em resposta, foi desenvolvido um conceito mais amplo de conhecimento que incluía aspectos explícitos, como linguagem e documentação, e aspectos tácitos, como experiência

e habilidades. É notório que a teoria principal da organização e gestão baseou suas noções de 'informação' e 'processamento de informações' em trabalhos científicos na área da psicologia cognitiva que remontam à década de 1950. A teoria dominante, portanto, havia negligenciado avanços importantes nessa área há algum tempo. Pesquisas recentes descobriram que o conhecimento é incorporado no indivíduo e, portanto, é dependente da história, sensível ao contexto, específico e direcionado à definição de problemas, em vez de descrição e solução de problemas. Esse achado foi consistente com os avanços da teoria da criação\_de\_conhecimento\_organizacional e se argumentou que essa maneira de entender o conhecimento tinha várias implicações importantes para a teoria\_organizacional e da administração. Por exemplo, se o conhecimento é incorporado, um problema central da teoria\_organizacional não é o design e a adaptação das organizações sob condições de racionalidade limitada, mas como superar a frágil transmissão de conhecimento entre os indivíduos da organização. A epistemologia organizacional se tornou o estudo de maneiras de conhecer na organização e inquérito solicitado com base em uma variedade sem precedentes de teorias, suposições e métodos. A teoria da criação\_de\_conhecimento\_organizacional injetou ideias e as baseou em uma definição abrangente. Nessa teoria, o conhecimento é, em primeiro lugar, justificado como crença verdadeira, o que significa que os indivíduos justificam a veracidade de suas observações com base em suas observações do mundo. A justificação depende, portanto, de pontos de vista únicos, sensibilidade pessoal e experiência. O conhecimento também é, em segundo lugar, a capacidade de definir uma situação e agir de acordo. Aqui, o conhecimento é orientado para definir uma situação, de modo a agir sobre ela, em vez de resolver problemas pré\_dados descritos e manipulados. Finalmente, terceiro, o conhecimento é explícito e tácito. O conhecimento que pode ser proferido, formulado em frases, captura\_do\_conhecimento em desenhos e escrita, é explícito. O conhecimento vinculado aos sentidos, habilidades de movimento, experiências físicas, intuição ou regras implícitas, é tácito. Essa definição transcende a epistemologia ocidental com seu forte foco no conhecimento\_explicito para abranger elementos de percepção, habilidades, experiência e história. Sublinha que o conhecimento nunca está livre de valores e ideias humanas. A definição de conhecimento também levantou uma série de questões relacionadas às inter\_relações entre os elementos tácito e explícito, e gerou perguntas sobre a relação entre conhecimento individual e valores e ideias sociais. Isso levou a um exame mais aprofundado da conversão\_do\_conhecimento, o segundo elemento fundamental da teoria da criação\_de\_conhecimento\_organizacional. A criação\_de\_conhecimento pode ser entendida como um processo contínuo, através do qual se supera os limites e restrições individuais impostos pela informação e pela aprendizagem passada, adquirindo um novo contexto, uma nova visão do mundo e novos conhecimentos. É interessante notar que as restrições de comportamento introduzidas pela noção de racionalidade limitada são “relaxadas” no que diz respeito ao conhecimento e não à informação. Ao interagir e compartilhar conhecimento\_tácito e conhecimento\_explicito com outras pessoas, o indivíduo aumenta a capacidade de definir uma situação ou problema e aplicar seu conhecimento para agir e resolver especificamente o problema. Na organização, o conhecimento se torna ou se expande por meio de um processo de conversão\_do\_conhecimento em quatro estágios ('SECI'). A socialização visa compartilhar conhecimento\_tácito entre os indivíduos. A externalização visa articular o conhecimento\_tácito em conhecimento\_explicito. A combinação visa combinar diferentes entidades de conhecimento\_explicito. A internalização visa incorporar o conhecimento\_explicito no conhecimento\_tácito. Na conversão\_do\_conhecimento, o conhecimento subjetivo pessoal é validado, conectado e sintetizado com o conhecimento de outras pessoas. O conhecimento particular e tentativo criado a partir dos valores e experiências de um indivíduo é compartilhado e justificado por outros membros da organização. O conceito de conversão\_do\_conhecimento levanta duas considerações importantes, a do Sistemas\_baseados\_em\_conhecimento para o qual contribuí e a justificação social. Primeiro, o Sistemas\_baseados\_em\_conhecimento, a captura\_do\_conhecimento o aprendizado\_organizacional. O resultado da criação\_de\_conhecimento\_organizacional é recategorizado e re\_contextualizado nessa

camada da organização. Como tal, a camada de conhecimento não existe apenas no espaço físico e material, mas está incorporada na visão corporativa, descrevendo os campos de desenvolvimento da organização e a cultura organizacional que orienta as escolhas, mentalidades e ações dos indivíduos. Enquanto a visão corporativa e a cultura organizacional fornecem a base de conhecimento a partir da qual tocar o conhecimento tácito, a tecnologia utiliza o conhecimento explícito na organização. O Sistemas baseados em conhecimento incorpora o que é chamado de gestão do conhecimento. O último termo é amplamente utilizado na literatura orientada para sistemas de informação. Nessas discussões, os sistemas de gestão do conhecimento são frequentemente comparados aos sistemas de informação que auxiliam na conversão do conhecimento ou nos processos de gestão do conhecimento na organização. Segundo, de acordo com a epistemologia examinada acima, o conhecimento é incorporado, em particular, dependente das condições históricas para as definições de problemas desde o início. No entanto, a expansão do conhecimento organizacional por meio da conversão do conhecimento faz da justificação um processo social. Em essência, essa é a essência da sintetização, durante a qual novos conhecimentos úteis, práticos, válidos e importantes são conectados ao Sistemas baseados em conhecimento da organização. Devido à necessidade incorporada, dois indivíduos nunca compartilharão exatamente os mesmos valores, crenças, observações e pontos de vista. O conhecimento organizacional resulta de investimentos individuais e, portanto, reflete interesses pessoais. Portanto, o outro lado da justificação social é que a criação de conhecimento é altamente frágil e, na verdade, o conhecimento individual geralmente falha em beneficiar outros na organização e vice-versa. À primeira vista, a fragilidade inerente à criação de conhecimento organizacional não passa de um grave obstáculo à coerência, criatividade, compartilhamento e inovações tecnológicas. No entanto, por razões de custo e tempo, nem todo conhecimento criado por indivíduos na organização pode ser compartilhado; muita redundância no conhecimento compensa as vantagens da especialização e divisão do trabalho. O conhecimento recém-criado também precisa ser integrado ao sistema de conhecimento da organização. A manutenção do sistema de conhecimento requer uma infraestrutura de tecnologias da informação e da comunicação que se torna cada vez mais cara com a crescente complexidade do sistema. No entanto, redundância e complexidade no Sistemas baseados em conhecimento da organização são um pré-requisito para a inovações tecnológicas. Portanto, justificativa social deve ser entendida como um mecanismo pelo qual a organização negocia inovações tecnológicas contra contenção de custos na criação de conhecimento. No processo de conversão do conhecimento, durante o qual os indivíduos externalizam suas experiências e durante os quais o conhecimento individual é socialmente justificado devido às condições adversas da fragilidade, assim o compartilhamento do conhecimento pode realmente ser realizado com outros. Outras pessoas combinam o processo de conversão do conhecimento com o Sistemas baseados em conhecimento da organização, socializam em torno dele e internalizam o novo conhecimento. Na gestão do conhecimento a criação de conhecimento pode ser vista como uma mudança em diferentes níveis organizacionais, do indivíduo para as comunidades e as redes maiores, e abrange limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais. Nas organizações, muitos processos vitais de inovações tecnológicas, mudança e renovação pode ser analisado através da lente de conversão do conhecimento. Como visto na introdução, os elementos centrais da teoria da criação de conhecimento organizacional chegaram a muitos campos, embora esteja além do escopo deste artigo revisar toda a extensão da aplicação da teoria. Aqui, descrevemos alguns caminhos evolutivos que impactaram a teoria organizacional e da administração. Primeiro, a definição de conhecimento e o conceito de conversão do conhecimento motivaram trabalhos acadêmicos sobre as condições que possibilitam a organização e o contexto para a criação de conhecimento. Mais especificamente, a pesquisa estabeleceu que visão de conhecimento, ativismo, formas organizacionais e impacto da liderança na criação de conhecimento organizacional. À medida que a teoria da criação de conhecimento organizacional evoluiu ainda mais, também lançou uma nova luz sobre a

natureza da empresa e avançou o conceito de estratégia do conhecimento. Um objetivo central da teoria da criação\_de\_conhecimento\_organizacional é identificar condições que permitam a criação\_de\_conhecimento, a fim de melhorar a inovações\_tecnológicas e o aprendizado. Seguindo a definição do conhecimento, a criação\_de\_conhecimento\_organizacional depende do contexto. O contexto para a criação\_de\_conhecimento é ba, um conceito japonês que se traduz aproximadamente no 'espaço' inglês, originalmente desenvolvido pelo filósofo japonês e posteriormente refinado. Ba é um espaço compartilhado para relacionamentos emergentes. Pode ser um espaço físico, virtual ou mental, mas todos os 3 têm conhecimento incorporado em ba em comum, onde é adquirido através de experiências individuais ou reflexões sobre a experiência de outras pessoas. Terceiro, os papéis discutidos até agora se concentram na contribuição para a criação\_de\_conhecimento\_organizacional. No entanto, como a criação\_de\_conhecimento\_organizacional é um processo, a coordenação também pode ser antecipatória; os ativistas do conhecimento comunicam as perspectivas futuras e, portanto, fornecem uma orientação geral para a criação\_de\_conhecimento que ocorre nas diferentes equipes da organização. As visões de conhecimento resultam e inspiram relações\_sociais em conversas e retóricas nas organizações e, como tal, são recursos\_estratégicos importantes para justificar o envolvimento na criação\_de\_conhecimento\_organizacional.

## APÊNDICE E – TABELA DE SUBSTITUIÇÃO DAS PALAVRAS

Gestão do Conhecimento	gestão_do_conhecimento
GC	gestão_do_conhecimento
Gestão do Conhecimento	gestão_do_conhecimento
Gerenciamento do Conhecimento	gestão_do_conhecimento
Vantagem Competitiva	Vantagem_Competitiva
Ativos de conhecimento	Ativos_de_conhecimento
Vantagem Competitiva Sustentável	Vantagem_Competitiva_Sustentável
Gestão da informação	gestão_da_informação
Gerência de recursos informacionais	gerência_de_recursos_informacionais
GRI	gerência_de_recursos_informacionais
Gestão de documentos	gestão_eletrônica_de_documentos
gestão eletrônica de documentos	gestão_eletrônica_de_documentos
ciência da informação	ciência_da_informação
Conhecimento tácito	conhecimento_tácito
conhecimento explícito	Conhecimento_explicito
Aprendizagem organizacional	aprendizagem_organizacional
Inteligência organizacional	inteligência_organizacional
Tecnologias da informação e da comunicação	tecnologias_da_informação_e_da_comunicação
TICs	tecnologias_da_informação_e_da_comunicação
Sociedade do conhecimento	sociedade_do_conhecimento
Inovações tecnológicas	inovações_tecnológicas
Instituto de Desenvolvimento Global	Instituto_de_Developolvimento_Global
Gestão estratégica	gestão_estratégica
Políticas públicas	políticas_públicas
comunidades de prática	Comunidades_de_prática
Know-how	know_how
Data mining	data_mining
Data warehouse	data_warehouse
sistemas baseados em conhecimento	Sistemas_baseados_em_conhecimento
representação do conhecimento	Representação_do_conhecimento
Teoria organizacional	Teoria_organizacional
Criação de conhecimento	criação_de_conhecimento
Gestão de recursos humanos	gestão_de_recursos_humanos
gestão de pessoas	Gestão_de_pessoas
gestão de competências	Gestão_de_competências
processos gerenciais	Processos_gerenciais
Qualidade total	qualidade_total
Administração por Objetivos	Administração_por_Objativos
APO	Administração_por_Objativos
capital intelectual	Capital_intelectual
ativos intangíveis	Ativos_intangíveis
Compartilhamento do conhecimento	compartilhamento_do_conhecimento
Aprendizagem organizacional	aprendizagem_organizacional
Inteligência competitiva	inteligência_competitiva
Ambiente empresarial	ambiente_empresarial
recursos humanos	Recursos_humanos
Capital humano	capital_humano
O capital estrutural	O_capital_estrutural
ativos tangíveis	Ativos_tangíveis
Sistemas de informação	sistemas_de_informação
Ciência da computação	ciência_da_computação

## APÊNDICE F - *CORPUS TEXTUAL RBV*

### *CORPUS TEXTUAL RBV*

\*\*\*\* \*Texto\_ RBV\_ 1

Neste artigo, os recursos\_e\_capacidades da empresa incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, tributos da empresa, informações, conhecimento, etc, controlados por uma empresa que permitam que ela conceba e coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. De acordo com a linguagem da análise estratégica tradicional, os recursos\_e\_capacidades da empresa são pontos fortes que elas poderão utilizar para conceber e colocar em prática suas estratégias. Diversos autores geraram lista de atributos de uma empresa que podem permitir que elas concebam e coloquem em prática estratégias que criem valor. Para fins de debate, estes vários recursos\_e\_capacidades possíveis da empresa podem ser convenientemente classificados em três categorias: recursos\_e\_capacidades de capital\_físico, recursos\_e\_capacidades de capital\_humano, e recursos\_e\_capacidades de capital\_organizacional. Os recursos\_e\_capacidades de capital\_físico incluem inovações\_tecnológicas da informação e da comunicação física, utilizada pela empresa: fábrica e equipamentos localização geográfica e acesso a matérias\_primas. Os recursos\_e\_capacidades de capital\_humano incluem treinamento, a experiência, o juízo, a inteligência, relacionamentos e ideias de gestores e trabalhadores individuais da empresa. Os recursos\_e\_capacidades de capital\_organizacional incluem a estrutura de relatório formal da empresa, o planejamento formal e informal, o controle de sistemas de informações gerenciais coordenados, assim como as relações informais entre grupos dentro da empresa e entre ela e outras pertencentes ao ambiente. É claro que nem todos os aspectos do capital\_físico, do capital\_humano e do capital\_organizacional de uma empresa são recursos\_e\_capacidades estratégicos relevantes, Alguns destes atributos da empresa poderão impedir que ela conceba e coloque em pratica estratégias valiosas. Outros poderão levar ela a conceber e colocar em pratica estratégias que reduzam sua eficiência e eficácia. Ainda outros poderão não causas nenhum impacto sobre os processos estratégicos da empresa. No entanto, esses atributos do capital\_físico, capital\_humano e capital\_organizacional que efetivamente permitam que a empresa conceba e coloque em pratica estratégias que melhorem sua eficiência e sua eficácia são, para fins deste debate, os recursos\_e\_capacidades da empresa. Uma empresa terá vantagem\_competitiva quando colocar em pratica uma estratégia criadora de valor que não seja praticada ao mesmo tempo por nenhum concorrente atual ou potencial. É dito que nenhuma empresa terá vantagem\_competitiva\_sustentável, quando, além de colocar em pratica uma estratégia criadora de valor que não seja praticada ao mesmo tempo por nenhum concorrente atual ou potência, também estas outras empresas não conseguirem replicar os benefícios desta estratégia. Essas duas definições exigem algum debate. Em primeiro lugar, elas não se concentram exclusivamente na posição competitiva de uma empresas em comparação com outras que já estejam funcionando no seu setor, Em vez disso, de acordo com outras que já estejam funcionando no seu setor. Em vez disto, se pressupõe que a concorrência de uma empresa inclua não apenas todos os seus concorrentes atuais, mas também concorrentes potenciais prontos para entrarem no setor em algum momento no futuro. Portanto, uma empresa que desfrutar de uma vantagem\_competitiva ou de uma vantagem\_competitiva\_sustentável estará colocando em pratica uma estratégia que não será praticada ao mesmo tempo por nenhum dos seus concorrentes atuais ou potenciais. Em segundo lugar, a definição de vantagem\_competitiva\_sustentável adotada aqui não depende do período de tempo do calendário durante o qual uma empresa desfruta de uma vantagem\_competitiva. Alguns autores sugeriram que uma vantagem\_competitiva\_sustentável é simplesmente uma vantagem\_competitiva que dura um longo período de tempo do calendário. Apesar de uma compreensão sobre como as empresas podem fazer com

uma vantagem competitiva dure um período maior de tempo do calendário ser uma questão importante de pesquisa, neste artigo não se refere ao período de tempo. Em vez disto, se a vantagem competitiva é sustentada ou não, depende da possibilidade de sua replicação competitiva. A vantagem competitiva será sustentada apenas se continuar a existir depois de esforços para replicar essa vantagem terem cessados. Neste sentido, esta definição de vantagem competitiva sustentável é uma definição de equilíbrio. Teoricamente, esta definição de equilíbrio de vantagem competitiva sustentável apresenta várias vantagens, dentre as quais a mais importante não é que ela evite o difícil problema de especificar quanto tempo de calendário as empresas em diferentes setores devem possuir vantagens e vantagem competitiva sustentável. Empiricamente a vantagem competitiva sustentável pode, em média, durar por um longo período de tempo de calendário. No entanto não é esse período de tempo de calendário que define a existência de uma vantagem competitiva sustentável, mas a incapacidade de concorrentes atuais e potenciais em replicar essa estratégia é que torna a vantagem competitiva sustentável. Finalmente, o fato de a vantagem competitiva ser sustentada não implica que durará para sempre. Isso apenas sugere que ela não será superada por meio de esforços de duplicação de outras empresas. Mudanças imprevistas na estrutura econômica de um setor podem fazer que aquilo em que um dado momento foi uma fonte de vantagem competitiva sustentável não seja mais valioso para a empresa, deixando de ser uma fonte de qualquer vantagem competitiva. Por sua vez, alguns desses recursos e capacidades podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável na estrutura setorial definida recentemente. No entanto, o que eram recursos e capacidades em um ambiente setorial anterior podem ser pontos fracos, ou simplesmente irrelevantes, em um novo ambiente setorial. Uma empresa que desfrute de uma vantagem competitiva sustentável poderá experimentar grandes mudanças na estrutura de concorrência e ver sua vantagem competitiva anulada por essas mudanças. No entanto, vantagem competitiva sustentável não é anulada a partir de empresas concorrentes, mesmo replicando os benefícios dessa vantagem competitiva. De posse destas definições, agora é possível explorar o impacto da heterogeneidade e da imobilidade de recursos e capacidades sobre a vantagem competitiva sustentável. Isso é feito analisando a natureza da concorrência quando os recursos e capacidades da empresa são perfeitamente homogêneos e variáveis. Nesta análise, não se sugere que haja setores em que existem atributos de homogeneidade e mobilidade perfeitas. Apesar de isso ser, em última análise, uma questão empírica, parece razoável esperar que a maioria dos setores seja caracterizada por pelo menos algum grau de heterogeneidade e imobilidade de recursos e capacidades. Portanto, em vez de afirmar que os recursos e capacidades da empresa são homogêneos e moveis, a finalidade da análise é examinar a possibilidade de descobrir fontes de vantagem competitiva sustentável sob condições. Não é de se surpreender que se argumente que empresas em geral não podem esperar obter vantagem competitiva sustentável quando os recursos e capacidades estratégicas são distribuídos por todas as empresas concorrentes e quando são altamente variáveis. A conclusão sugere que a busca por fontes de vantagem competitiva sustentável deve se concentrar na heterogeneidade e imobilidade dos recursos e capacidades da empresa. Imagine um setor em que as empresas possuam exatamente os mesmos recursos e capacidades. A condição sugere que todas as empresas tenham a mesma quantidade e os mesmos tipos de capital físico, capital humano e capital organizacional estrategicamente relevante. Será que existe alguma estratégia que se poderia conceber e colocar em prática por qualquer uma dessas empresas que também não poderia ser concebida ou colocada em prática por todas as outras empresas do setor? A resposta à pergunta tem que ser não. A concepção e colocação em prática de estratégias empregam diversos recursos e capacidades das empresas. O fato de uma empresa em um setor povoado de outras idênticas ter os recursos e capacidades para conceber e colocar em prática uma estratégia significa que as outras empresas, por possuírem os mesmos recursos e capacidades, também poderão conceber e colocar em prática tal estratégia. Uma vez que todas as empresas colocam em prática as mesmas estratégias, todas irão melhorar sua eficiência e eficácia da mesma maneira e no mesmo grau. Portanto, neste tipo de setor,

não é possível as empresas desfrutarem de uma vantagem competitiva sustentável. Uma objeção a essa conclusão está relacionada com as chamadas vantagens do primeiro jogado. Em algumas circunstâncias, a primeira empresa em um setor a colocar em prática uma estratégia poderá obter uma vantagem competitiva sustentável sobre as outras. Essas empresas poderão ganhar acesso a canais de distribuição, desenvolver um bom relacionamento com clientes ou desenvolver uma reputação positiva, tudo isso antes que concorrentes coloquem mais tarde em prática suas estratégias. Portanto, as empresas que fizerem o primeiro movimento poderão obter uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, após uma reflexão, parece claro que, se as empresas concorrentes forem idênticas nos recursos e capacidades que controlam, não será possível para qualquer empresa obter isoladamente uma vantagem competitiva por ter feito o primeiro movimento. Para ser a primeira a colocar em prática uma estratégia antes de qualquer outra concorrente, uma empresa específica precisa ter ideias sobre as oportunidades associadas com a implementação desta estratégia que as outras empresas do setor ou que outras com potencial para entrar não possuam. Esse recurso e capacidade singular da empresa torna possível para ela estar melhor informada e colocar em prática suas estratégias antes das outras. No entanto, por definição, não existe nenhum recurso e capacidade singular da empresa neste tipo de setor. Se uma empresa for capaz de conceber e colocar em prática uma estratégia, então todas as outras também serão capazes de fazer o mesmo, e tais estratégias serão concebidas e colocadas em prática em paralelo. Assim, empresas idênticas tomam conhecimento das mesmas oportunidades e as exploram da mesma maneira. Não está se afirmando que nunca possa haver vantagens para o primeiro jogador em setores. O que se sugere aqui é que, para que haja uma vantagem para o primeiro jogador, as empresas de um setor deverão ser heterogêneas em termos dos recursos e capacidades que controlam. Uma segunda objeção à conclusão de que vantagem competitiva sustentável não poderão existir quando os recursos e capacidades da empresa em um setor forem perfeitamente homogêneos e variáveis diz respeito à existência de barreiras à entrada ou, de maneira mais geral, barreiras de mobilidade. O argumento aqui é que, mesmo que empresas dentro de um setor sejam perfeitamente homogêneas, se houver fortes barreiras à entrada ou barreiras de mobilidade, tais empresas poderão ser capazes de obter uma vantagem competitiva sustentável em relação a outras empresas que não estejam no mesmo setor. Até aqui, se sugeriu que, para compreender fontes de vantagem competitiva sustentável, é necessário construir um modelo teórico que comece com o pressuposto de que os recursos e capacidades da empresa podem ser heterogêneos e móveis. É claro que nem todos os recursos e capacidades detêm o potencial para consolidar uma vantagem competitiva sustentável. Para ter esse potencial, os recursos e capacidades de uma empresa deverão ter quatro atributos: ser valioso, no sentido de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no ambiente de uma empresa, ser raro entre a concorrência atual e potencial de uma empresa. Ser de difícil imitação e não haver substitutos equivalentes em termos estratégicos para tal recurso e capacidade que sejam valiosos, raros e inimitáveis. Esses atributos de recursos e capacidades da empresa podem ser considerados como indicadores empíricos de até que ponto os recursos e capacidades de uma empresa são heterogêneos e móveis e, portanto, até que ponto são úteis para gerar vantagem competitiva sustentável. Cada um dos atributos dos recursos e capacidades de uma empresa são discutidos da maneira mais detalhada a seguir. Os recursos e capacidades da empresa só serão considerados geradores de uma vantagem competitiva sustentável quando valiosos. Conforme se sugeriu anteriormente os recursos e capacidades são valiosos quando permitem que uma empresa conceba ou coloque em prática estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. O modelo tradicional de forças, fraquezas, oportunidades, ameaças para o desempenho sugere que ela é capaz de melhorar o desempenho organizacional apenas quando suas estratégias explorarem oportunidades ou neutralizarem ameaças. Os atributos de uma empresa podem conter outras características como fontes de vantagem competitiva, por exemplo raridade, impossibilidade de imitação, impossibilidade de substituição, mas tais atributos só se tornarão recursos e capacidades quando explorarem

oportunidades ou neutralizarem ameaças no ambiente de uma empresa. O fato de os atributos de uma empresa necessitarem ser recursos\_e\_capacidades de valor para serem considerados recursos\_e\_capacidades aponta para uma complementaridade importante entre os modelos ambientais de vantagem\_competitiva e o modelo da visão\_baseada\_em\_recursos e capacidades. Tais modelos ambientais ajudam a isolar aqueles atributos da empresa que exploram oportunidades ou neutralizam ameaças e, portanto, especificam quais atributos da empresa que podem ser considerados como recursos\_e\_capacidades. Assim, o modelo baseado no desempenho dos recursos\_e\_capacidades sugere quais são as características adicionais que os recursos\_e\_capacidades devem possuir para gerarem uma vantagem\_competitiva\_sustentável. Por definição, recursos\_e\_capacidades valiosos de uma empresa, possuídos por uma grande quantidade de empresas concorrentes ou potencialmente concorrentes, não poderão ser fontes de vantagem\_competitiva, tampouco de vantagem\_competitiva\_sustentável. Uma empresa desfruta de vantagem\_competitiva quando está colocando em pratica uma estratégia que crie valor e que não esteja sendo colocada em pratica ao mesmo tempo por um a grande quantidade de outras empresas. Se um recursos\_e\_capacidades valioso especifico de uma empresa for possuído por uma quantidade de empresas, então cada uma delas terá a capacidade de explorar esse recursos\_e\_capacidades da mesma maneira colocando em pratica uma estratégia comum que não de uma vantagem\_competitiva a nenhuma empresa isoladamente. A mesma análise se aplica a conjuntos de recursos\_e\_capacidades valiosos de empresa utilizados para conceber e colocar em pratica as estratégias. Algumas estratégias requerem uma mistura especifica de recursos\_e\_capacidades de capital\_físico, capital\_humano e capital\_organizacional para serem colocadas em prática. Um recursos\_e\_capacidades da empresa exigido para se colocar em pratica quase todas as estratégias é o talento gerencial. Se o conjunto especifico de recursos\_e\_capacidades da empresa não for raro, então uma grande quantidade de empresas será capaz de conceber e colocar em pratica as estratégias em questão, que não serão uma fonte de vantagem\_competitiva, apesar de os recursos\_e\_capacidades em questão serem valiosos. Observar que vantagens\_competitivas, apenas se acumulam em empresas que tenham recursos\_e\_capacidades valiosos e raros não significa desprezar recursos\_e\_capacidades comuns, isto é, que não sejam raros, da empresa como pouco importantes. Ao contrário, os recursos\_e\_capacidades valiosos, porem comuns, poderão ajudar a assegurar a sobrevivência da empresa quando eles forem explorados para criar paridade competitiva em um setor. Sob condições de paridade competitiva, apesar de nenhuma empresa isoladamente obter uma vantagem\_competitiva, as empresas efetivamente aumentam a probabilidade da sua sobrevivência econômica. Até que ponto o recursos\_e\_capacidades valioso de uma empresa tem que ser raro para ter o potencial para gerar uma vantagem\_competitiva. É uma pergunta difícil. Não é difícil perceber, se os recursos\_e\_capacidades valiosos de uma empresa forem absolutamente singulares entre um conjunto de empresas concorrentes e potencialmente concorrentes, eles irão gerar pelo menos uma vantagem\_competitiva e poderão ter o potencial de gerar uma vantagem\_competitiva\_sustentável. No entanto, talvez poucas empresas em um setor possuam um recursos\_e\_capacidades valioso especifico, ainda assim, gerem uma vantagem\_competitiva. Em geral, enquanto o número de empresas que possuir um recursos\_e\_capacidades valiosos especifico, ou um conjunto de recursos\_e\_capacidades valiosos, for menor do que o número de empresas necessário para gerar uma dinâmica de concorrência perfeita num setor, esses recursos\_e\_capacidades terá o potencial de gerar uma vantagem\_competitiva. Não é difícil de perceber que recursos\_e\_capacidades organizacionais valiosos e raros podem ser uma fonte de vantagem\_competitiva. Com efeito, empresas com recursos\_e\_capacidades assim muitas vezes terão estratégias inovadoras pois serão capazes de conceber e de envolver em estratégias em outras empresas não conseguiram conceber, não conseguiram colocar em pratica ou as duas coisas uma vez que essas outras empresas não teriam seus recursos\_e\_capacidades relevantes. A observação de que recursos\_e\_capacidades organizacionais valiosos e raros poderão ser uma fonte de vantagem\_competitiva é outra maneira de descrever vantagens para o primeiro jogador correndo para

empresas vantagens de recursos\_e\_capacidades. No entanto, recursos\_e\_capacidades organizacionais valiosos e raros só poderão ser fontes de vantagem\_competitiva\_sustentável se as empresas que não os possuem obter esses recursos\_e\_capacidades. De acordo com uma linguagem desenvolvida em Lippman, Rumelt, Barney, esses recursos\_e\_capacidades da empresa são de difícil imitação. Isso ocorre em função de a capacidade de uma empresa de obter um recursos\_e\_capacidades dependente de condições históricas singulares, o vínculo entre os recursos\_e\_capacidades possuídos por uma empresa e sua vantagem\_competitiva\_sustentável é ambígua em termos causais, ou o recursos\_e\_capacidades que gera a vantagem\_competitiva\_sustentável de uma empresa é socialmente\_complexo. Cada uma das três fontes da difícil imitação de recursos\_e\_capacidades da empresa será analisada a seguir. Outro pressuposto da maioria dos modelos ambientais de vantagem\_competitiva de uma empresa, além da homogeneidade e mobilidade dos recursos\_e\_capacidades, é que o desempenho\_organizacional das empresas poderá ser compreendido independentemente da sua história específica e de outros atributos idiossincráticos. Esses pesquisadores raramente argumentam que as empresas não variam em termos das suas histórias singulares, mas, em vez disso que essa história não são relevantes para a compreensão do desempenho\_organizacional de uma empresa. A vantagem\_competitiva a partir da visão\_baseada\_em\_recursos e capacidades desenvolvida aqui relativiza tal pressuposto. Com efeito, a abordagem defende não apenas que as empresas são entidades intrinsecamente históricas e sociais, mas também que sua capacidade de adquirir e explorar alguns recursos\_e\_capacidades depende do seu lugar no tempo e no espaço. Uma vez que esse tempo singular específico na história passe as empresas que não tiveram recursos\_e\_capacidades dependentes do espaço e do tempo não os poderá obter e, portanto, tais recursos\_e\_capacidades são de difícil imitação. Os teóricos baseados na visão\_baseada\_em\_recursos ou em recursos\_e\_capacidades não são os únicos a reconhecer a importância da história como determinante do desempenho\_organizacional e vantagem\_competitiva da empresa. Pesquisadores da estratégia tradicional geralmente citavam as circunstâncias históricas singulares da fundação de uma empresa ou as circunstâncias singulares sob as quais uma nova equipe de gestão assume o comando de uma empresa como determinantes no desempenho\_organizacional de longo\_prazo de uma empresa. Mais recentemente, vários economistas desenvolveram modelos de desempenho\_organizacional de empresas que contam muitos com eventos históricos singulares como determinantes de ações subsequentes. Empregando modelos de desempenho\_organizacional econômico em função de sua dependência de caminho, esses autores sugerem que o desempenho\_organizacional de uma empresa não depende simplesmente da estrutura do setor dentro do qual ela se encontra em um momento específico, mas também do caminho cursado ao longo da história para chegar onde se está. Se uma empresa obtiver recursos\_e\_capacidades valiosos e raros por causa do seu caminho singular ao longo da história, ela será capaz de explorar esses recursos\_e\_capacidades para colocar em prática estratégias criadoras de valor que não possam ser duplicadas por outras empresas, visto que empresas sem dado caminho específico, ao longo da história, não poderão obter os recursos\_e\_capacidades necessários para colocar as estratégias em prática. A aquisição de todos os tipos de recursos\_e\_capacidades da empresa analisada neste artigo pode depender da sua posição histórica. Uma empresa que possuir instalações em um local que passe a ser muito mais valioso do que se tinha previsto quando a localização foi escolhida possui um recursos\_e\_capacidades de capital\_físico difícil de ser imitado. Uma empresa com cientistas posicionados de maneira singular para criarem ou explorarem um avanço científico significativo poderá obter um recursos\_e\_capacidades de difícil imitação a partir da trajetória histórica do capital\_humano individual desses cientistas. Finalmente uma empresa com uma cultura\_organizacional singular e valiosa que tenha surgidos nos estágios iniciais da sua história poderá ter uma vantagem de difícil imitação sobre empresas fundadas em outro período histórico, em que valores e crenças organizacionais diferentes eram dominantes. A literatura sobre gestão\_estratégica está repleta de exemplos de empresas cuja posição histórica singular as dotam com recursos\_e\_capacidades que não são controlados por empresas concorrentes e que não podem ser imitados. Os exemplos são as

análises de caso que dominaram o ensino e a pesquisa por tanto tempo no campo da gestão\_estratégica. No entanto, o estudo sistemático do impacto da história sobre o desempenho\_organizacional de uma empresa está apenas começando. Diferentemente do relacionamento entre a história singular de uma empresa e a possibilidade de imitação dos seus recursos\_e\_capacidades, o relacionamento entre a ambiguidade\_causal dos recursos\_e\_capacidades de uma empresa e a possibilidade de difícil imitação tem recebido atenção sistemática na literatura. Nesse contexto, a ambiguidade\_causal existe quando o vínculo entre os recursos\_e\_capacidades controlados por uma empresa e sua vantagem\_competitiva sustentada não é compreendido ou é compreendido de maneira imperfeita. Quando o vínculo entre os recursos\_e\_capacidades de uma empresa e sua vantagem\_competitiva sustentada não forem bem compreendidos, será difícil para empresas que estejam tentando acessar os benefícios da estratégia de uma empresa bem\_sucedida a partir da imitação dos seus recursos\_e\_capacidades saber quais recursos\_e\_capacidades ela deverá imitar. As empresas que imitam poderão ser capazes de descrever apenas alguns dos recursos\_e\_capacidades controlados por uma empresa bem\_sucedida. No entanto, condições de ambiguidade\_causal, não fica claro que os recursos\_e\_capacidades que poderão ser descritos sejam os mesmo que irão gerar uma vantagem\_competitiva sustentada, ou se essa vantagem é reflexo de algum outro recursos\_e\_capacidades da empresa que não tenha sido descrito. Conforme Demsetz chegou a observar, às vezes é difícil compreender o motivo pelo qual uma empresa tem um desempenho\_organizacional consistentemente superior as outras. A ambiguidade\_causal está no âmago dessa dificuldade. Diante dessa ambiguidade\_causal, as empresas que imitam não podem saber as ações que deverão ser tomadas para duplicar as estratégias de empresas com uma vantagem\_competitiva\_sustentável. Para serem uma fonte de vantagem\_competitiva\_sustentável, tato as empresas que possuem recursos\_e\_capacidades geradores de uma vantagem\_competitiva quanto as empresas que não os possuem, mas que queiram imitar os recursos\_e\_capacidades, deverão enfrentar o mesmo nível de ambiguidade\_causal. Se as empresas que controlam tais recursos\_e\_capacidades tiverem uma compreensão melhor do seu impacto sobre a vantagem\_competitiva do que as empresas sem esses recursos\_e\_capacidades, então estas últimas poderão se envolver em atividades para reduzir sua desvantagem em termos de conhecimentos. Elas poderão fazer isso, por exemplo, contratando gestores instruídos e bem\_posicionados de uma empresa com vantagem\_competitiva ou se envolvendo em um estudo sistemático cuidadoso do sucesso da outra empresa. Apesar de que a aquisição desse conhecimento possa levar tempo e demandar esforços, uma vez que o conhecimento do vínculo entre os recursos\_e\_capacidades de uma empresa e sua capacidade para colocar em prática determinadas estratégias se difundir por todas as empresas concorrentes, a ambiguidade\_causal deixará de existir e, portanto, não poderá ser uma fonte imitação imperfeita. Em outras palavras, se uma empresa com uma vantagem\_competitiva compreender o vínculo entre os recursos\_e\_capacidades que ela controla e suas vantagens, então outras empresas também poderão aprender sobre esse vínculo, adquirir os recursos\_e\_capacidades necessários e colocar em prática as estratégias relevantes. Em um ambiente desses, as vantagem\_competitiva de uma empresa não são sustentadas porque podem ser copiadas. Por outro lado, quando uma empresa com uma vantagem\_competitiva não compreender a fonte da sua vantagem\_competitiva melhor do que as empresas sem tal vantagem, essa vantagem\_competitiva poderá ser sustentada por que não estará sujeita a imitação. Ironicamente para que a ambiguidade\_causal seja uma fonte de vantagem\_competitiva\_sustentável, todas as empresas concorrentes deverão ter uma compreensão imperfeita do vínculo entre os recursos\_e\_capacidades controlados por uma empresa e suas vantagem\_competitiva. Se uma empresa concorrente compreender o vínculo e nenhuma outra fizer a mesma coisa, a longo\_prazo essa informação será difundida entre todos os concorrentes, eliminando assim a ambiguidade\_causal e a imitação imperfeita baseada nela. Em um primeiro momento, pode parecer pouco provável que uma empresa com uma vantagem\_competitiva\_sustentável não irá compreender plenamente a fonte dessa vantagem. No entanto, se levando em consideração o relacionamento muito complexo entre os recursos\_e\_capacidades da empresa e a

vantagem\_competitiva, esse tipo de compreensão incompleta não é implausível. Os recursos\_e\_capacidades controlados por uma empresa são muitos complexos e interdependentes. Muitas vezes eles são implícitos, assumidos pelos gestores, em vez de serem sujeitos a uma análise explícita. Uma grande quantidade de recursos\_e\_capacidades, isolados ou combinados com outros recursos\_e\_capacidades, poderá resultar em uma vantagem\_competitiva\_sustentável. Apesar de os gestores poderem ter uma grande quantidade de hipótese a respeito de quais recursos\_e\_capacidades gerem as vantagens\_competitivas\_sustentáveis da sua empresa, raramente é possível testar rigorosamente. Enquanto houver uma grande quantidade de explicações plausíveis das fontes de vantagem\_competitiva sustentada dentro de uma empresa, o vínculo entre os recursos\_e\_capacidades controlados por ela e a vantagem\_competitiva sustentada permanece até certo ponto ambíguo e, dessa forma, ainda não se tem certeza sobre quais dos recursos\_e\_capacidades deverão ser imitados. Uma última razão pela qual os recursos\_e\_capacidades de uma empresa poderão ser de difícil imitação é que eles podem ser fenômenos sociais, além da capacidade das empresas de sistematicamente gerenciar e influenciar. Quando as vantagens\_competitivas se baseiam nesses fenômenos socialmente\_complexos, a capacidade de outras empresas de imitar tais recursos\_e\_capacidades é significativamente limitada. Uma ampla variedade de recursos\_e\_capacidades da empresa podem ser socialmente\_complexos. Exemplos incluem as relações interpessoais entre os gestores da empresa e a reputação dela entre os fornecedores e os clientes. Observe que na maioria desses casos é possível especificar como os recursos\_e\_capacidades socialmente\_complexos agregam valor à empresa. Portanto, existe pouca ou nenhuma ambiguidade\_causal em torno do vínculo entre tais recursos\_e\_capacidades e a vantagem\_competitiva. No entanto, é preciso entender que uma cultura\_organizacional com determinados atributos ou relações de qualidade entre gestores pode melhorar a eficiência e a eficácia de uma empresa sem que isso implique necessariamente que as empresas sem esses atributos possam envolver em esforços sistemáticos para criar esses atributos. Essa engenharia social poderá estar, pelo menos por enquanto, além das capacidades da maioria das empresas. Até o ponto em que os recursos\_e\_capacidades socialmente\_complexos da empresa não estão sujeitos à gestão direta, tais recursos\_e\_capacidades são de difícil imitação. Observe que não se inclui nenhuma inovações\_tecnológicas físicas complexas nesta categoria de fontes de imitação. Em geral, as inovações\_tecnológicas físicas, independente de tomar a forma de ferramentas para máquinas e robôs em fábricas ou de tomar a forma de gerência de recursos\_e\_capacidades informacionais, é por si mesmo, tipicamente imitável. Se uma empresa puder comprar tais ferramentas físicas de produção e, desta forma, colocar em prática algumas estratégias, então outras empresas também deveriam ser capazes de comprar as ferramentas físicas de produção e, assim, essas ferramentas não deveriam ser fonte de vantagem\_competitiva\_sustentável. Por outro lado, a exploração das inovações\_tecnológicas físicas em uma empresa costuma envolver a utilização de seus recursos\_e\_capacidades socialmente\_complexos. Dentre várias empresas, todas podem possuir a mesma inovação\_tecnológica física, mas apenas uma delas poderá possuir as relações\_sociais, cultura\_organizacional, as tradições, etc. para explorar plenamente essa inovação\_tecnológica e colocar estratégias em prática. Se os recursos\_e\_capacidades socialmente\_complexos não estiverem sujeitos a imitação, as empresas poderão obter uma vantagem\_competitiva\_sustentável ao explorar sua inovação\_tecnológica física de maneira mais completa do que outras, ainda que empresas concorrentes não variem em termos da inovação\_tecnológica física que possuam. O último requisito para que os recursos\_e\_capacidades de uma empresa seja uma fonte de vantagem\_competitiva\_sustentável é que não deverá haver recursos\_e\_capacidades estrategicamente valiosos que não sejam, eles próprios, raros ou imitáveis. Dois recursos\_e\_capacidades valiosos da empresa são estrategicamente equivalentes quando cada um deles pode ser explorado separadamente para colocar em prática as mesmas estratégias. Suponha que um desses recursos\_e\_capacidades valiosos seja raro e difícil de imitar, mas que outro não seja. Empresas com o primeiro recursos\_e\_capacidades serão capazes de conceber e colocar em prática determinadas estratégias. Se não houvesse nenhum recursos\_e\_capacidades estrategicamente

equivalente da empresas, as estratégias gerariam uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, o fato de haver recursos e capacidades estrategicamente equivalentes sugere que outras empresas concorrentes atuais ou potenciais poderão colocar em prática as mesmas estratégias, mas de uma forma diferente, utilizando recursos e capacidades diversos. Se esses recursos e capacidades alternativos não forem raros ou não forem imitáveis, então várias empresas serão capazes de conceber e colocar em prática as estratégias em questão, e essas estratégias não irão gerar uma vantagem competitiva sustentável. Isso acontecerá ainda que uma abordagem para colocar em prática tais estratégias explore recursos e capacidades valiosos raros difíceis de imitar da empresa. A possibilidade de substituição pode ter pelo menos duas formas. Em primeiro lugar, apesar de talvez não ser possível uma empresa imitar exatamente os recursos e capacidades de outra, ela poderá substituir por um recursos e capacidades semelhante que permita conceber e colocar em prática as mesmas estratégias. Em segundo lugar, recursos e capacidades muito diferentes da empresa também poderão ser substitutos estratégicos. É claro que a possibilidade estratégica de substituição de recursos e capacidades da empresa é sempre uma questão de grau. Ocorre, no entanto, que recursos e capacidades substitutos da empresa não precisam ter exatamente as mesmas implicações para uma organização para que esses recursos e capacidades sejam equivalentes do ponto de vista das estratégias que as empresas podem conceber e colocar em prática. Se uma quantidade suficiente de empresas tiver recursos e capacidades substitutos valiosos, ou se uma quantidade suficiente de empresas puder adquirir esses recursos e capacidades, então nenhuma das empresas poderá obter uma vantagem competitiva sustentável.

\*\*\*\* \*Texto\_RBV\_2

A visão baseada em recursos da empresa é a estrutura principal que este estudo utiliza para abordar sobre o porquê as empresas do mesmo setor possuem desempenhos diferentes. Através dos esforços de Rumelt, Barney, Dierickx, Cool, Grant, a visão baseada em recursos se tornou a principal referência na formação de estratégias empresariais. A perspectiva da competência central desenvolvida por Prahalad, Hamel e a estratégia competitiva relacionada à competência também se assemelham conceitualmente à visão baseada em recursos. A visão baseada em recursos explica efetivamente como as empresas obtêm vantagem competitiva e como elas podem manter as vantagens competitivas, sendo uma vantagem competitiva sustentável. Rumelt demonstra que as diferenças intrasetoriais nos lucros excedem as diferenças intrasetoriais e sugere fortemente a importância dos recursos versus os efeitos do setor. Da perspectiva da organização interna da empresa, a visão baseada em recursos conceitua as empresas como pacotes de recursos. Após décadas de estudo, os pesquisadores teorizaram que, quando as empresas possuem recursos *VRIO*, elas podem obter vantagem competitiva sustentável, implementando novas estratégias de criação de valor que as empresas concorrentes terão dificuldade em duplicar. Seguindo a proposta de capacidade de absorção e capacidades combinadas, Teece propõe capacidades dinâmicas para explicar por que algumas organizações apresentam maior desempenho organizacional do que outras no estabelecimento de vantagem competitiva em mercados dinâmicos. Também se considera que as capacidades dinâmicas conduzem ao desempenho organizacional a longo prazo. Teece sugerem que as empresas devem construir, integrar e reconfigurar a competitividade interna e externa para se adaptar ao ambiente volátil. Deeds propõem que as empresas de alta tecnologia devem cultivar suas capacidades dinâmicas para criar produtos inovadores de forma inovadora para lidar com um ambiente industrial em rápida mudança e a concorrência global. Além disso, Eisenhardt e Martin consideram as capacidades dinâmicas como um processo para integrar, realocar, adquirir e abandonar recursos em resposta às mudanças do mercado. Outros autores, também destacam a importância da capacidade de ajuste dinâmico para gerar vantagem competitiva de curto prazo para lidar com um ambiente hipercompetitivo, no qual os recursos são difíceis de obter. Utilizando a abordagem de Teece, esta investigação define capacidades dinâmicas

como capacidades de uma empresa para integrar, aprender e reconfigurar recursos\_internos e recursos\_externos. Os recursos\_internos geralmente representam os recursos possuídos pela própria empresa, podendo ser ativos\_intangíveis e ativos\_tangíveis, enquanto os recursos\_externos podem ser obtidos por meio de alianças e aquisições. A capacidade de aprendizagem\_organizacional descreve uma operação organizacional para criar vantagem\_competitiva por meio de um mecanismo de aprendizado baseado no conhecimento, em experiências executivas e na absorção de informações e recursos\_externos. Além disso, uma empresa precisa reconstruir ou transformar os recursos existentes para lidar com a concorrência e se adaptar aos mercados. Os recursos do *VRIO*, como sugere Barney, são os principais componentes da competitividade da empresa, e estudos recentes sobre o efeito mediador das capacidades\_dinâmicas reforçam ainda mais sua importância. Wu mostra que recursos\_dinâmicos podem atuar como variáveis mediadoras entre recursos e desempenho. Portanto, os recursos\_dinâmicos são considerados um transformador para converter recursos em desempenho aprimorado. Por causa das características dos recursos *VRIO*, os recursos\_dinâmicos podem efetivamente extrair deles as combinações competitivas para melhorar o desempenho\_organizacional. Por exemplo, uma empresa pode desenvolver tecnologia inovadora e melhorar seu desempenho\_organizacional aprendendo com alianças cooperativas. Da mesma forma, com base na integração de know\_how proprietário específico, uma empresa pode obter um retorno maior do desenvolvimento de produtos novos e competitivos. Jiang, Tao, Santoro sugerem que as empresas reconfiguram recursos e retem conhecimento através do gerenciamento estratégico de suas alianças para melhorar o desempenho\_organizacional. Alguns autores também descobriram que a capacidade de aprendizagem\_organizacional e o comportamento organizacional com foco na absorção de conhecimento através de alianças, melhora o desempenho\_organizacional. Em resumo, os recursos\_dinâmicos efetivamente mediam os recursos *VRIO* para aprimorar o desempenho. Os recursos que não são *VRIO*, como imóveis e capital financeiro e capital social de uma empresa, têm menos influência no desempenho da empresa do que os recursos *VRIO*. Conseqüentemente, recursos não *VRIO* não são considerados recursos alvo na coleta da visão\_baseada\_em\_recursos. Combinado com visão\_baseada\_em\_recursos e capacidades\_dinâmicas, o desempenho\_organizacional pode resultar não apenas dos efeitos diretos dos recursos, mas também dos efeitos indiretos da mediação por recursos\_dinâmicos. A falta de influência de recursos não *VRIO* no desempenho\_organizacional pode vir de duas suposições: a ineficácia dos próprios recursos e a ineficácia da mediação de capacidades\_dinâmicas. Ou seja, para recursos que não sejam *VRIO*, a conversão de desempenho da capacidades\_dinâmicas pode ser relativamente fraca devido à falha em criar vantagem\_competitiva. A pesquisa sobre capacidades\_dinâmicas foi expandida para incluir o desenvolvimento de novos produtos e internacionalização. No entanto, recursos\_dinâmicos não são totalmente considerados na investigação da contribuição de diferentes tipos de recursos. Adotando a abordagem de Teece, este estudo divide as capacidades\_dinâmicas em três tipos: integração\_dinâmica, aprendizado dinâmico e capacidade de reconfiguração dinâmica. A competência firme reside na integração efetiva e eficiente dos recursos\_internos e recursos\_externos. Iansiti, Clark descobriram que a capacidade de integração do conhecimento\_tácito e conhecimento\_explicito e a gestão\_do\_conhecimento afeta positivamente o desempenho\_organizacional e o comportamento\_organizacional ao investigar a indústria automobilística e de computadores. Os resultados indicam a contribuição da capacidade de integração\_dinâmica para a melhoria do desempenho. Os gerentes da empresa devem considerar o setor externo e o ambiente competitivo para decidir a estratégia operacional para integrar recursos\_internos e recursos\_externos. Porrini mostra que os adquirentes de empresas podem obter conhecimento de troca e integração de recursos por meio de atividades de aliança bem\_sucedidas e, assim, melhorar seu desempenho. Os resultados fornecem um exemplo para demonstrar como a capacidade de integração mede positivamente os recursos\_de\_valor para melhorar o desempenho. Dentre as ponderações, descobriram que integrar experiências históricas em mercados anteriores pode aumentar a probabilidade

de sucesso em novos mercados e permite a exploração de mercado. Deeds também mostra que a integração de tecnologia relacionada à indústria para o desenvolvimento de novos produtos é uma capacidades\_dinâmicas crucial para novas empresas de biotecnologia. Os recursos\_dinâmicos de integração\_dinâmica mediam o efeito positivo dos recursos *VRIO* no desempenho\_organizacional. O aprendizado\_organizacional é um processo de tornar as operações firmes mais efetivas e eficientes através da repetição e revisão. Para o desenvolvimento de produtos, os recursos de aprendizagem\_organizacional permitem que as empresas evitem repetir erros usando lições\_apreendidas baseadas em memórias\_organizacionais, além de explorar novos conhecimentos e desenvolver novos produtos. Mody indica que uma empresa pode melhorar seu desempenho\_organizacional aprendendo novos conhecimentos, conceitos e conhecimentos através de alianças cooperativas externas. Além disso, também se constatou que a orientação para o aprendizado e conhecimento melhora a capacidade inovadora. Lavie sugere que uma empresa modifique sua direção de negócios por meio da aprendizagem\_organizacional interno e externo, alterando, adquirindo ou descartando recursos. A aprendizagem\_organizacional pode ser alcançada por meio de treinamento, de programas de compartilhamento\_do\_conhecimento e gerenciamento\_do\_conhecimento, sendo em termos a aplicação da gestão\_do\_conhecimento. Além disso, ao antecipar seminários ou aplicar as comunidades\_de\_práticas do conhecimento, uma empresa pode aprimorar sua capacidade de aprendizado externo. Através da investigação em empresas chinesas, Fang, Zou também descobriram que as capacidades de absorção e aprendizado desempenham um papel fundamental na obtenção de uma dependência alta e equilibrada entre partes locais e estrangeiras. Com base no estudo de alianças estratégicas, Otto mostra que uma organização pode reter conhecimentos para aprimorar sua competitividade com base em experiências de alianças. As capacidades\_dinâmicas de aprendizado dinâmico mediam o efeito positivo dos recursos *VRIO* no desempenho\_organizacional. Para lidar com um ambiente industrial em rápida mudança, a empresa deve remontar ou transformar recursos\_internos e recursos\_externos. No entanto, as empresas também devem desenvolver um processo de melhor custo benefício que os concorrentes para reconfigurar e transformar seus recursos. Como resultado, a capacidade de reconfiguração é geralmente considerada como uma capacidades\_dinâmicas essencial para monitorar as tendências do mercado e de inovações\_tecnológicas e para respostas oportunas por meio da transformação de recursos. Newbert indica que a aquisição e recuperação de recursos de configuração são mais importantes na nova formação de empresa e dos processos. Lavie também propõe um modelo de reconfiguração de capacidade para lidar com a influência de mudanças nas inovações\_tecnológicas. Zhou e Wu indicam que a flexibilidade estratégica, que enfatiza o uso flexível e a reconfiguração de recursos, fortalece os efeitos positivos da capacidade tecnológica e, assim, melhora o desempenho\_organizacional. Para lidar com ambientes industriais em rápida mudança, as empresas devem responder rapidamente ao mercado e aos concorrentes. Além disso, as empresas devem eficientemente e efetivamente se comunicar com sua rede de alianças para criam vantagem\_competitiva. Recursos\_de\_valor estratégicos de reconfiguração dinâmica mediam o efeito positivo dos recursos *VRIO* no desempenho\_organizacional.

\*\*\*\* \*Texto\_RBV\_3

Um dos pressupostos básicos dos trabalhos baseados direcionados a visão\_baseada\_em\_recursos é o fato de as capacidades e o conjunto de recursos que servem de base à produção serem heterogêneos nas empresas. Os fatores utilizados na produção podem ser descritos como apresentado níveis intrínsecos diferenciais de eficiência. Alguns desse fatores demonstram superioridade frente aos demais. As empresas munidas de tais recursos são capazes de produzir com maior economia ou melhor satisfazer aos desejos de seus consumidores. A heterogeneidade implica que as empresas dotadas de capacidades\_dinâmicas distintas são capazes de competir no mercado e que, se não auferem lucros, pelo menos não apresentam prejuízos. As empresas dotadas de recursos marginais só podem esperar obter equilíbrio das finanças. As empresas com recursos\_de\_valor superiores auferirão

lucro. A heterogeneidade de um setor pode refletir a presença de fatores de superior desempenho\_organizacional cuja oferta é limitada. É possível tratar de fatores fixos, de impossível expansão. Muitas vezes, os fatores são quase fixos, sendo impossível um rápido aumento da sua oferta. Eles são escassos, não suficientes para satisfazer à demanda. Recursos de desempenho ou produtividade inferior também estão, assim, incluídos na produção. Esse é o conhecido argumento Ricardiano. Seu entendimento pode ser facilitado pela suposição de empresas dotadas de recursos\_de\_valor de superior produtividade possuem um custo médio menor que outras empresas. Tais empresas de menores custos apresentam curvas de oferta um tanto inelástica, porque não conseguem expandir rapidamente sua produção, independentemente de quão altos possam ser seus preços. Mas altos preços induzem, sim, outras empresas menos eficientes a ingressar no setor. Tais empresas ingressam e produzem pelo tempo que o preço exceda o custo marginal das mesmas. Ao mesmo tempo, a demanda e a oferta do setor se estabilizam, as empresas de altos custos estabilizam suas finanças, e as empresas de baixos custos auferem lucros bem acima do normal em forma de renda advindas de seus escassos recursos. Muitas vezes, se costuma pensar no modelo ricardiano em relação aos recursos existentes estritamente em suprimento fixo. No entanto, é possível aplicar o modelo também a recursos quase fixos, que tem uma importância muito maior. Esses recursos que, embora delimitados a curto prazo, são possíveis de crescente renovação e expansão dentro do desempenho\_organizacional. Essa utilização, pode de fato, provocar o aumento dos recursos\_dinâmicos. Prahalad e Hamel descrevem de que maneira as competências essenciais são reforçadas, à medida em que são empregadas, em especial aquelas competências que envolvam uma aprendizagem\_organizacional e que sejam embasadas no conhecimento. Tais recursos\_de\_valor podem imprimir tanto base quanto direção ao crescimento da própria empresa. Pode haver, por exemplo, uma trajetória natural incorporada à base de conhecimento da empresa. As capacidades\_dinâmicas correntes podem impulsionar quanto restringir futuros aprendizados e atividades de investimento. O crescimento progressivo e a renovação de tais recursos limitados não são, entretanto, incoerente com a visão ricardiana de renda e vantagem\_competitiva. As condições de heterogeneidade é tão coerente com os modelos de poder do mercado e de rendas monopolistas como com a história ricardiana. O que distingue os lucros monopolistas das rendas ricardianas é o fato de os lucros monopolistas resultarem de uma restrição deliberada da produção, em vez de uma escassez inerente ao suprimentos de recursos. Nos modelos monopolistas, a heterogeneidade pode ser resultado da competição espacial ou da diferença do produto. Ela pode refletir singularidade e monopólio localizado. Ela pode estar relacionada à presença de barreiras\_de\_mobilidade intrasetorial, que diferenciem um grupo de empresas das demais. Ela pode implicar na vantagem\_competitiva de porte empresarial e compromissos irreversíveis ou ainda outras vantagens por parte de quem tomar a primeira iniciativa. Há inúmeros modelos desse tipo. O que todos tem em comum é a suposição de que empresas situadas em posições favoráveis enfrentam curvas de demandas com declive. Essas empresa maximizam lucros, restringindo conscientemente sua produção em níveis de competitividade. Esses são modelos de poder de mercado. Diferentemente dos modelos ricardianos, muitos são de gestão\_estratégica, no sentido de que as empresas levam em consideração o comportamento\_organizacional e posição relativa das suas rivais. Empresas homogêneas também podem auferir rendas monopolistas. O comportamento\_organizacional detectado por Cournot, expresso por empresas rivais idênticas pode, por exemplo, produzir preços acima dos custos marginais, estimular comportamento\_organizacional de conluio ou de outra forma. Mas esses tipos de comportamento\_organizacional são facilitados pela reprodução numérica e dependem, portanto, das barreiras\_à\_entrada. Deve haver assimetria entre empresas já estabelecidas e os potenciais novos protagonistas. Nesse caso, a heterogeneidade ocorre nos dois grupos de empresas. Apesar da natureza das rendas, a manutenção das vantagens e vantagem\_competitiva requer a preservação do estado de heterogeneidade. Se a heterogeneidade for um fenômeno de curta duração, as rendas serão igualmente efêmeras. Como a teoria organizacional voltadas a estratégia se preocupam por mais tempo, antes de mais nada com as rendas, o estado de

heterogeneidade precisa ter uma duração relativa, a fim de agregar valor. Este somente será o caso se também estiverem em vigor limite *ex\_post* para a competição. Por isso, o que se quer dizer é que subsequentemente à conquista de uma posição de superioridade e aferição de rendas por parte de uma empresa, é preciso haver forças que limitem a competição de tais rendas. A competição pode dispensar as rendas pelo aumento do suprimento de recursos escassos. De forma alternativa, ela pode minar os esforços de um monopolista. A *visão\_baseada\_em\_recursos* centrou seu enfoque em dois fatores críticos que limitam a concorrência *ex\_post*: a impossibilidade de uma imitação e de uma substituição perfeita. Os substitutos reduzem as rendas por tornarem mais elásticas as curvas de demandas dos monopolistas ou dos oligopólios. Esta é uma das cinco forças de Porter. Uma atenção muito maior, contudo, foi dada à impossibilidade de uma imitação perfeita. Rumelt cunhou a expressão mecanismos isoladores para fazer alusão aos fenômenos que protegem as empresas individuais de imitação e que preservam seus fluxos de renda. Esses incluem o direito de propriedades em formas de retardos, informações assimétricas e atritos que impedem a competitividade por imitação. De especial interesse é a noção de *ambiguidade\_causal*. Ela se refere à incerteza em relação às suas causas que provocam as diferenças de eficiência entre as empresas. A *ambiguidade\_causal* impede os possíveis imitadores de saber exatamente o que imitar ou como fazer a imitação. Juntamente com os *custos\_irrecuperáveis*, a incerteza pode limitar a atividade de imitação, preservando assim a condição de heterogeneidade. Outros mecanismos de isolamento incluem a *aprendizagem\_organizacional*, custos de mudança do comprador, redução do investimento privado e economias de escala quando os ativos especializados são necessários. Rumelt descreve mecanismos de isolamento como análogos das *barreiras\_de\_mobilidade*, que são elas próprias uma extensão do conceito de *barreiras\_à\_entrada*. *barreiras\_de\_mobilidade*, no entanto, servem para isolar grupos de empresas semelhantes em um setor heterogêneo, enquanto que *barreiras\_à\_entrada* isolam participantes do setor de potenciais candidatos. Yao condensou um conjunto de fatores mais básicos do que a lista de *barreiras\_à\_entrada*, ele argumenta que as falhas do mercado competitivo são atreladas fundamentalmente às economias de produção e *custos\_irrecuperáveis*, aos custos de transação e à informação imperfeita. Ghemwat sugere uma categorização diferente, com mais uma empresa do que uma orientação para o mercado. Ele argumenta que as posições de difícil imitação derivam de vantagens do tamanho, do acesso preferencial para os *recursos\_de\_valor* ou clientes, e restrições às opções dos concorrentes. Dierickx e Cool oferecem uma perspectiva única sobre o tema de limites para imitação. Eles se concentram em fatores que impedem a imitação dos valiosos, mas não negociáveis, estoques de *ativos\_intangíveis*. Eles afirmam que a forma como os *ativos\_intangíveis* é difícil de imitar depende da natureza do processo pelo qual foi acumulado. Eles identificam as seguintes características que servem para impedir a imitação: *deseconomias de compressão de tempo*, eficiência em massa de ativos, *interconexão de estoques de ativos*, *erosão de ativos* e *ambiguidade\_causal*. O trabalho desses autores é uma parte particularmente importante, pior que se concentram justamente nesses tipos de *recursos\_e\_capacidades* que não são de interesse central da *visão\_baseada\_em\_recursos*: *ativos não transacionais* que se desenvolvem e se acumulam dentro da empresa, tido como *ativos\_intangíveis*, *ativos de conhecimento*. Tais *ativos\_intangíveis* tendem a desafiar a imitação, porque tem uma forte dimensão tácita e são *socialmente\_complexos*. Eles nascem do *comportamento\_organizacional* e da *aprendizagem\_organizacional*. São desenvolvidos a partir da trajetória organizacional, no sentido de que são subordinados, precedendo os níveis de conhecimento, investimento, estoques de ativos e desenvolvimento de atividades. Para tais bens, a história importa. Possíveis imitadores ficarão frustrados pela dificuldade de descobrir e repetir o processo de desenvolvimento do *desempenho\_organizacional* e pelos consideráveis atrasos envolvidos. É importante ressaltar que os *ativos intangíveis* dessa natureza também são imóveis, e portanto, vinculados a empresa, caracterizam *ativos\_intangíveis* e de origem tácita, podendo ser o *conhecimento\_tácito* muitas vezes tido como recurso. Fator de imobilidade ou *mobilidade\_imperfeita* é outro requisito fundamental para a *vantagem\_competitiva\_sustentável*. *Recursos de mobilidade\_imperfeita* são perfeitamente imóveis se não puderem ser negociados. Dierickx

e Coll discutem vários exemplos. Recursos para quais os direitos de propriedade não são bem definidos ou com problemas de viabilidade de apropriação contábil se enquadram nesta categoria. O mesmo com recursos tangíveis que são idiossincráticos na medida em que não têm outra utilização fora da empresa. Outros tipos de recursos podem ser descritos como imperfeitamente móveis. Estes são recursos negociáveis mas mais valiosos dentro da empresa, que atualmente os emprega do que em outro emprego. Os recursos são imperfeitamente móveis quando eles são de alguma forma ajustados as necessidades específicas da empresa. Montgomery e Wernerfelt utilizam o conceito de custos de mudança do comprador para discutir como investimentos específicos da empresa podem consolidar o relacionamento entre a firma e os donos das fábricas empregados pela firma. Esses investimentos por parte dos proprietários de recursos podem ser considerados como um custos\_irrecuperáveis, inibindo a saída dos fatores da empresa. Estes custos\_irrecuperáveis dão à empresa maior direito sobre o recurso em questão. Ativos\_coespecializados podem ser um outro caso em questão. São ativos que devem ser utilizados em conjunto, um com o outro, ou que têm valor econômico mais elevado quando empregados junto com outros ativos. Na medida em que não tenham uma utilização equivalente e na medida em que pelo menos um dos ativos seja específico da empresa, sua mobilidade é limitada. Outros recursos\_de\_valor podem ter mobilidade\_imperfeita simplesmente por que os custos das transações associados à transferência dos mesmos são demasiadamente altos. Como os recursos imóveis ou de mobilidade\_imperfeita não são negociáveis e pouco valiosos para outros usuários, eles não podem ser prontamente adquiridos por aqueles que utilizam os recursos imóveis. Eles permanecem ligados à organização e disponível para emprego a longo\_prazo. Assim, podem ser fonte de vantagem\_competitiva\_sustentável, além disso, o custo\_de\_oportunidade de seu uso é significativamente menor do que o seu valor para o empregador atual. Implica que quaisquer rendas ricardianas ou monopolistas geradas pelo ativo não serão inteiramente contrabalançadas pela contabilidade do custo\_de\_oportunidade do ativo. A expressão custo\_de\_oportunidade é aqui empregada em sentido ligeiramente diverso do atual. No sentido convencional, ela se refere ao recurso\_de\_valor na próxima melhor utilização que se faça dele. Aqui, a expressão é empregada em alusão ao valor que o recurso tem para o segundo usuário em potencial a lhe atribuir maior valor, o usuário em potencial pode desejar empregar o recurso exatamente com o mesmo propósito. Essa diferença entre o valor de um recurso para a empresa e o seu custo\_de\_oportunidade também é uma forma de renda. As rendas de Pareto, também conhecidas por quase rendas, são o valor que excede o valor de um ativo sobre seu valor recuperado ou sobre o valor do mesmo na próxima melhor utilização que dela se faça. Como Klein e outros, eu emprego a expressão quase rendas apropriadas para aludir ao valor de um ativo que excede o valor que ele tem para o segundo usuário em potencial ou licitante do recurso. Klein e outros demonstram que é totalmente possível para um recurso gerar rendas na ausência tanto de rendas ricardianas quanto monopolistas. Os recursos não necessitam ser *VRIO* para serem mais valiosos para os possíveis usuários. Assim, a presença de rendas não é um indicador suficiente para garantir vantagem\_competitiva. É preciso haver também uma geração de rendas monopolizadas ou ricardianas. As rendas são adequadas no sentido de não necessitarem que usuários pague pelo recurso para reter direito à utilização dos seus serviços. Se o usuário fosse se apropriar por inteiro das rendas. As rendas e os recursos não poderiam mais auferir rendas de nenhuma outra fonte. Seria mais preciso, contudo, reconhecer que as rendas serão divididas entre os proprietários do fator e a empresa que se está empregando. Primeiro, alguém pode facilmente perceber a empresa vinculada ao uso de fatores especializados, uma vez que não conseguiria substituir fatores genéricos pelo mesmo custo. Isso implica que, na melhor das caracterizações, a situação seja encarada como um monopólio bilateral, no qual a distribuição de rendas não é precisa. Segundo, deveria se reconhecer que as rendas são, de fato, produzidas em conjunto e devidas tanto à empresa quanto ao fator. O fator especializado não conseguiria ser tão produtivo sem a participação da empresa. Portanto, se deve atribuir sua maior produtividade tanto ao contexto e a outros elementos da empresa quanto ao próprio fator. A empresa e o fator são, em essência uma equipe. Caves afirma que as rendas não se transmite por inteiro

aos fatores que não são negociados no mercado aberto. Em uma argumentação similar, Rumelt defendeu que a renda advinda da utilização de fatores especializados não pode ser lógica nem operacionalmente separada dos lucros auferidos pela empresa. Esses dois fatos que os recursos de mobilidade\_imperfeita continuarão disponíveis para a empresa e que as rendas serão partilhadas por ela são fatores\_chaves da mobilidade\_imperfeita de um fator, eles, por sua vez, fazem da mobilidade\_imperfeita uma condição necessária para vantagem\_competitiva\_sustentável. Além disso, o fator de mobilidade\_imperfeita é um componente particularmente importante do modelo, porque tais recursos são menos suscetíveis de serem ilimitados do que outros. Fora isso, o custo\_de\_oportunidade de tais ativos, como acima definidos, não anula as rendas. Mas, mesmo associados à heterogeneidade e limites para a competição, a favor de mobilidade\_imperfeita ainda não garante a sustentabilidade das vantagem\_competitiva. Há ainda uma última condição a ser satisfeita para uma empresa ter vantagem\_competitiva, onde se faz necessário haver também limites para a competição. Isso significa que, antes que qualquer empresa estabeleça uma posição superior de recursos, é necessário que a competição por aquela posição seja limitada. Foi esta a questão levantada por Barney ao sustentar que o desempenho econômico das empresas depende não só dos lucros gerados por suas estratégias, como também dos custos para implementar as estratégias. Sem imperfeições nos mercados de fatores estratégicos, onde são adquiridos os recursos necessários para a implementação das estratégias, as empresas só podem esperar ter uma lucratividade normal. Rumelt apresenta uma questão semelhante ao observar que, a menos que exista uma diferença entre o valor de um empreendimento comercial e o custo para aquisição dos recursos necessários para tal, as rendas empresariais são zero. Os lucros provêm da incerteza. Enquanto que somente os recursos negociáveis podem ser adquiridos no mercados de fatores estratégicos, se pode estender o mesmo argumento também para os recursos imóveis e de mobilidade\_imperfeita, conforme observado tanto por Dierickx, Coll como por Barney. A competição para desenvolver recursos de mobilidade\_imperfeita, como a boa vontade dos clientes, também pode dispensar a esperada lucratividade. Se é menos provável que haja uma antecipação do valor completo de tais recursos e que as empresas sejam igualmente eficientes no acúmulo de tais recursos, é importante reconhecer que a mobilidade\_imperfeita dos recursos não se basta por si só. É preciso também haver limites para a competição. Em suma, quatro condições precisam ser satisfeita a fim de que uma empresa desfrute de lucros sustentáveis e acima do normal. A heterogeneidade de recursos gera rendas ricardianas ou monopolistas. Os limites para a competição impedem que as rendas sejam exauridas. A mobilidade\_imperfeita dos fatores garante que fatores valiosos permaneçam com a empresa e que as rendas sejam divididas. Os limites para a competição não permitem que os custos anulem as rendas. Esses modelo pretende salientar a importância de cada uma dessas condições, tão discutidas umas das outras, e explicar o papel particular que cada uma desempenhar na geração e sustentação das rendas. Não se quer, contudo, implicar com isso que essas quatro condições são totalmente independentes uma outra. Elas são, de fato, condições inter relacionadas. A heterogeneidade é a condição mais básica. Ela é a condição para obtenção da vantagem\_competitiva e há muitos anos é um conceito fundamental da gestão\_estratégica. Por razões, merece ênfase especial. O modelo diz que a heterogeneidade é necessidade, mas não suficiente, para a sustentação das vantagens. Para a perenidade das rendas, são necessários também limites para a competição. Alguém pode imaginar a heterogeneidade sem limites para a competição. As empresas podem ter diferenças prontamente imitadas por curta e insustentável duração. É preciso de mais imaginação para conceber limites para a competição sem heterogeneidade. Em sua maior parte, os limites para a competição implicam heterogeneidade, embora a heterogeneidade não implique limites para a competição. A heterogeneidade dá também suporte à condição de mobilidade\_imperfeita. De novo, os recursos heterogêneos não necessitam ter mobilidade\_imperfeita. Mas é difícil imaginar quaisquer recursos de mobilidade\_imperfeita que não sejam heterogêneos por natureza. Os recursos que são imóveis devido à sua natureza idiossincrática ou empresarial específica são, com certeza, heterogêneos. Os recursos que são imóveis devido a direitos de propriedade mal definidos ou falta de

mercado podem, com grande probabilidade, ser homogêneos, mas uma vez, contudo, a mobilidade\_imperfeita, em sua maior parte, também implica heterogeneidade. Por fim, é importante reconhecer que a produtividade dos recursos superiores depende da natureza dos seu emprego e da habilidade dos recursos. Uma das principais contribuições prestadas pelo modelo baseado em recursos é que ele explica diferenças de longa duração na rentabilidade empresarial que não podem ser atribuídas a diferenças nas condições setoriais. Realmente, há provas consideráveis que demonstram que tais diferenças são tão bem explicadas pela participação setorial. O consenso é menor sobre os efeitos empresariais de magnitude relativa, mas vários estudos indicam que esses efeitos são substanciais. O modelo baseado em recursos é um complemento teórico para este trabalho. Pelo lado prático, o modelo pode provar sua utilidade para os gestores que estão buscando compreender, preservar ou expandir a vantagem\_competitiva. Se o próprio modelo foi disponibilizado livremente para todos, suas implicações estratégicas dependem da dotação específica de recursos da empresa. Barney defende que uma empresa pode alcançar excepcionais e duradoras vantagem\_competitiva se analisar as informações referentes aos ativos que já controla. Enquanto seus ativos forem de mobilidade\_imperfeita, difíceis de imitar e insubstituíveis, outras empresas não serão capazes de reproduzir sua estratégia. Assim, a aplicação do modelo não aumentara a competição pelas rendas disponíveis. Isso apenas garantiria que cada empresa otimize a utilização dos seus próprios recursos. Devido ao seu enfoque nos recursos de mobilidade\_imperfeita, para os quais o custo de transações de cambio mercadológico é alto. A visão\_baseada\_em\_recursos tem importantes implicações para a estratégia corporativa e questões referentes ao âmbito empresarial, bem como para a estratégia da empresa individual.

APÊNDICE G – TABELA DE SUBSTITUIÇÃO DAS PALAVRAS *RBV*

Visão baseada em recursos	visão_baseada_em_recursos
RBV	visão_baseada_em_recursos
Visão baseada em recursos	teoria_baseada_em_recursos
Vantagem Competitiva	vantagem_competitiva
Vantagem Competitiva Sustentável	vantagem_competitiva_sustentável
Vantagem competitiva sustentada	vantagem_competitiva_sustentável
<i>VRIO</i>	valor_raro_inimitável_organização
<i>VRIO</i>	recursos_valiosos_raros_inimitáveis_organizados
<i>VRIO</i>	raridade_impossibilidade_de_imitação_impossibilidade_de_substituição
Recursos dinâmicos	recursos_dinâmicos
Recursos estratégicos	recursos_estratégicos
Recursos internos	recursos_internos
Recursos externos	recursos_externos
Recursos internos e externos	recursos_internos_e_externos
ativos_intangíveis	ativos_intangíveis
Recursos de valor	recursos_de_valor
Ativos tangíveis	ativos_tangíveis
Ativos de conhecimento	Ativos_de_conhecimento
Know-how	know_how
Gestão estratégica	gestão_estratégica
Aprendizagem organizacional	aprendizagem_organizacional
Comportamento organizacional	comportamento_organizacional
Estratégia competitiva	estratégia_competitiva
Capacidades Dinâmicas	capacidades_dinâmicas
Desempenho organizacional	desempenho_organizacional
Comunidades de prática	comunidades_de_prática
Teoria organizacional	teoria_organizacional
Compartilhamento do conhecimento	compartilhamento_do_conhecimento
Capital financeiro	capital_financeiro
Capital físico	Capital_físico
Capital social	capital_social
Capital organizacional	capital_organizacional
Conhecimento tácito	conhecimento_tácito
Conhecimento explícito	conhecimento_explícito
Gestão do conhecimento	gestão_do_conhecimento
memórias_organizacionais	memórias_organizacionais
lições_apreendidas	lições_apreendidas
Banco de dados de conhecimento	banco_de_dados_de_conhecimento
Inovações tecnológicas	inovações_tecnológicas
Ambiguidade causal	ambiguidade_causal
Recursos e capacidades	recursos_e_capacidades
Custo de oportunidade	custo_de_oportunidade
Heterogeneidade imobilidade	heterogeneidade_imobilidade

Socialmente complexo	socialmente_complexo
Cultura organizacional	cultura_organizacional
Fontes de imitação	fontes_de_imitação
Inovações tecnológicas	inovações_tecnológicas
Capital humano	capital_humano
Barreiras à entrada	barreiras_à_entrada
Barreiras de mobilidade	barreiras_de_mobilidade
Socialmente complexos	socialmente_complexos
Gestão estratégica	gestão_estratégica
Custos irrecuperáveis	custos_irrecuperáveis
Mobilidade imperfeita	mobilidade_imperfeita
custo de oportunidade	custo_de_oportunidade
Ativos coespecializados	Ativos_coespecializados