

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VIRGINIA APARECIDA CASTRO**

**Gestão do Conhecimento – GC – como recurso estratégico  
e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na  
perspectiva *Resource-based view* – RBV –**

**VIRGINIA APARECIDA CASTRO**

**Gestão do Conhecimento – GC – como recurso estratégico e fonte  
de Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva  
*Resource-based view* – RBV –**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Linha de pesquisa: Estratégia e Mudança Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Edison Mello Júnior.

**Uberlândia  
2009**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

- C355g Castro, Virginia Aparecida, 1980-  
Gestão do Conhecimento – GC – como recurso estratégico e fonte de  
Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva *Resource-  
based view* – RBV / Virginia Aparecida Castro. - 2009.  
193 f. : il.
- Orientador: Edison Mello Júnior.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Progra-  
ma de Pós-Graduação em Administração.  
Inclui bibliografia.
1. Gestão do conhecimento - Teses. 2. Concorrência - Teses. 3.  
Eficiência organizacional - Teses. I. Mello Júnior, Edison. II. Universidade  
Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.  
Título.

---

CDU: 658.012.45

## **VIRGINIA APARECIDA CASTRO**

### **Gestão do Conhecimento – GC – como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva *Resource-based view* – RBV –**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional

Linha de pesquisa: Estratégia e Mudança Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Edison Mello Júnior.

**Uberlândia, 17 de abril de 2009.**

**Banca examinadora - Defesa:**

---

Prof. Dr. Edison Mello Júnior – Universidade Federal de Uberlândia (orientador)

---

Prof. Dr. Rogério de Melo Costa Pinto – Universidade Federal de Uberlândia

---

Prof. Dr. Silvio Popadiuk – Universidade Presbiteriana Mackenzie

“Tudo é ousado para quem a nada se atreve”

Fernando Pessoa

# Carta aos Jovens

I. Pavlov

O que desejaria eu aos jovens de minha Pátria, consagrados à ciência?

Antes de tudo – constância. Nunca posso falar sem emoção sobre essa importante condição do trabalho científico. Constância, constância e constância! Desde o início de seus trabalhos habituem-se a uma rigorosa constância na acumulação do conhecimento.

Aprendam o ABC da Ciência antes de tentar galgar o cume. Nunca acreditem no que se segue sem assimilar o que vem antes. Nunca tentem dissimular sua falta de conhecimento, ainda que com suposições e hipóteses audaciosas. Como se alegra nossa vista com o jogo de cores dessa bolha de sabão – no entanto ela, inevitavelmente, arrebenta e nada fica além da confusão.

Acostumem-se à descrição e paciência. Aprendam o trabalho árduo da ciência. Estudem, comparem, acumulem fatos.

Ao contrário das asas perfeitas dos pássaros, a Ciência nunca conseguirá alçar vôo, nem sustentar-se no espaço. Fatos – essa é a atmosfera do cientista. Sem eles nunca poderemos voar. Sem eles nossa teoria não passa de um esforço vazio.

Porém, estudem, experimentem, observem, esforcem-se para não abandonar os fatos à superfície. Não se transformem em arquivistas de fatos. Tentem penetrar no mistério de sua origem e, com perseverança, procurem as leis que os governam.

Em segundo lugar – sejam modestos. Nunca pensem que sabem tudo. E não se tenham em alta conta; possam ter sempre a coragem de dizer: sou ignorante.

Não deixem que o orgulho os domine. Por causa dele poderão obstinar-se, quando for necessário concordar; por causa dele renunciarão ao conselho saudável e ao auxílio amigo; por causa dele perderão a medida da objetividade.

No grupo que me foi dado dirigir, todos formavam uma mesma atmosfera. Estávamos todos atrelados a uma única tarefa e cada um agia segundo sua capacidade e possibilidades. Dificilmente era possível distinguir você próprio do resto do grupo. Mas dessa nossa comunidade tirávamos proveito.

Em terceiro lugar – a paixão. Lembrem-se de que a Ciência exige que as pessoas se dediquem a ela durante a vida inteira. E se tivessem duas vidas, ainda assim não seria suficiente. A Ciência demanda dos indivíduos grande tensão e forte paixão. Sejam apaixonados por sua ciência e por suas pesquisas.

Nossa Pátria abre um vasto horizonte para os cientistas e é preciso reconhecer – a ciência generosamente nos introduz na vida de nosso país. Prossigam com o máximo de generosidade.

O que dizer sobre a situação de nossos jovens cientistas? Eis que aqui tudo é claro. A vocês muito foi dado, mas de vocês muito se exige. E para os jovens, assim como para nós, a questão de honra é ser digno de uma esperança maior, aquela que é depositada na Ciência de nossa Pátria.

“As palavras fogem quando precisamos delas e sobram  
quando não pretendemos usá-las.”

Carlos Drummond de Andrade



## Dedicatória

Dedico esta dissertação, o esforço envolvido na sua realização e os frutos que dela advir ao meu pai. Apesar dele não estar fisicamente presente para ver a conclusão desta pesquisa e, por conseguinte, sua filha com o título de mestre, ele foi e sempre será a inspiração generosa por meio do exemplo de caráter, luta e batalha que representam a lição mais proveitosa aprendida nos anos de nossa convivência.

Pai... sua presença sempre se fará sentir, pois sou a continuidade do seu brilho...

Oh! Quão doce e consoladora é a certeza de que não há entre nós mais que um véu material que te oculta às minhas vistas! De que podes estar aqui ao meu lado, a me ver e ouvir como outrora, senão ainda melhor que outrora: de que não me esqueces, do mesmo modo que eu te não esqueço, de que os nossos pensamentos constantemente se entrecruzam e que o teu sempre me acompanha e me ampara.

“Se teu amigo for constante, ele te será como um igual e agirá  
livremente com os de tua casa;

Um amigo fiel é uma poderosa proteção: quem o achou,  
descobriu um tesouro;

Nada é comparável a um amigo fiel, o ouro e a prata não merecem  
ser postos em paralelo com a sinceridade de sua fé.”

Eclesiástico 6, 11-14-15

## Agradecimentos

Acredito na força de uma amizade. Apesar das decepções que este mundo violento nos apresenta, creio que ainda é possível amar as pessoas verdadeiramente e compartilhar bons momentos com elas. Por isto confio nas amizades que chegam à minha vida. Amigos de perto e de longe; recentes e antigos; constantes e inconstantes; aqueles que compartilham as dores e as alegrias... alguns presentes nas baladas e nas tardes de verão... outros constantes nos dias nublados e nas provas que a vida nos coloca... Diante deste universo de amigos, ousou escrever este simples e incompleto agradecimento. Incompleto porque não conseguirei enumerar, neste texto, todos os momentos e todas as pessoas que de uma maneira ou de outra foram e são importantes para mim. Desculpe a ousadia e recebam a minha gratidão.

Agradeço a Deus o dom da vida e a plenitude de sua presença em cada passo ao longo desta jornada. Agradeço pelos sopros de inteligência e de sabedoria capazes de tornar sua Criação majestosa diante de tua face e de teu poder.

Agradeço aos meus pais Osmar (*in memoriam*) e Edna por proverem lições de fé, caráter e dignidade e pela dedicação contínua em tornar seus filhos pessoas de bem.

Agradeço ao meu amado irmão Rogério por existir e completar minha vida constantemente.

Agradeço ao programa de mestrado FAGEN/UFU e ao órgão de fomento FAPEMIG, os quais tornaram possível o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador prof. Dr. Edison Mello Júnior pelo apoio e direcionamentos em todos os momentos deste trabalho. Sou grata por ter um orientador dinâmico, ágil e perspicaz; que aceita os desafios, inova sempre e cria/recria o ambiente que o circunda. Obrigada principalmente pela amizade sincera durante todos estes anos.

Agradeço ao prof. Reinaldo Andraus pelo apoio e confiança sempre em mim depositada e por ser um profissional com coragem, garra e persistência, um homem a frente do seu tempo.

Agradeço ao prof. Dr. Rogério de Melo Costa Pinto pela participação na banca de qualificação e defesa. Obrigada pela disponibilidade no desenrolar deste trabalho por meio de reuniões, discussões, sugestões, críticas e direcionamentos em relação às questões estatísticas necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço ao prof. Dr. Germano Mendes de Paula pela participação na banca de qualificação. Obrigada pelas críticas, sugestões e discussões, as quais foram fundamentais para o amadurecimento deste trabalho.

Agradeço à ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) e em especial à pessoa do Sr. Geraldo Caixeta – presidente desta instituição na gestão 2007/2008 – por tornar possível a realização desta pesquisa junto aos seus associados. Agradeço ainda ao Sr. Oscar Attisano e Angélica Bortotti, Leilah Maria Strufaldi, Sandra Rocha Caldeira e Roberta Pires pela disponibilidade em atender a esta pesquisa sempre que necessário.

Agradeço ao Prof. Dr. Silvio Popadiuk pela disponibilidade em atender prontamente o convite para esta banca de defesa.

Agradeço ainda à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Stella Naomi Moriguchi, ao Prof. Dr. José Edmundo Heráclito Silva e à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Valeriana Cunha (minha eterna madrinha) por aceitarem prontamente o convite para serem membros suplentes das bancas de qualificação e defesa respectivamente.

Agradeço aos professores que compõem o quadro docente deste programa de mestrado FAGEN/UFU. Obrigada pelo incentivo contínuo.

Agradeço ao prof. Dr. André Menck que, durante o transcorrer da minha graduação e MBA, exerceu com sucesso o seu papel de educador ao me despertar para os estudos sobre estratégia, vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável – fonte de inspiração para esta dissertação –.

Agradeço aos funcionários da FAGEN em especial à Carla, Eliana, Gislaine, D. Lourdes, Ricardo e Vera que, além do trabalho desempenhado nesta instituição, são meus amigos de coração.

Agradeço ao Eustáquio e principalmente ao Dyêgo pela construção do programa eletrônico para a aplicação do questionário desta pesquisa. Obrigada Dyêgo pelo apoio e paciência em todas as etapas da criação deste programa e pela amizade de sempre.

Agradeço ao Eduardo pela ajuda com o programa *Corel Draw* para o desenvolvimento das figuras deste trabalho e aos funcionários da biblioteca, principalmente os que trabalham no COMUT, pela dedicação com que me auxiliaram na busca de livros e artigos. Agradeço ainda à Bárbara pelo auxílio na confecção do *Abstract*.

Agradeço aos meus amigos do mestrado – turma 2005 – em especial à Ângela, Carol, José Eduardo, Luciana, Osvaldo e Valéria. Obrigada pela convivência, conselhos, incentivo e apoio em todos os momentos. Destaco minha amiga Valéria por ter me acolhido em sua casa e, com paciência, escutado todas as minhas incertezas e angústias no período do processo seletivo deste programa de mestrado.

Agradeço aos meus amigos do mestrado – turma 2007 – em especial Ana Lúcia, Jefferson, Juanca, Osvaldo, Rodrigo e Rogério pela convivência, auxílio mútuo e apoio em todas as etapas deste trabalho. Destaco a Ana Lúcia por ter sido companheira fiel e uma amiga que levarei para sempre.

Agradeço ao Brener pela doce presença ao longo desta jornada. Obrigada pelos momentos maravilhosos compartilhados, pelo apoio e sustentação nos instantes em que me senti fragilizada para prosseguir. E, por tudo lembre-se “Somos vagalumes a voar perdidos...a voar...a voar perdidos.”

Agradeço a minha amiga Karine pela amizade e por participar de todos os momentos da minha vida de forma a dividir os problemas, auxiliar nas soluções, amparar nas dificuldades e compartilhar as vitórias.

Agradeço à profª Drª Tânia Regina B. A. Teixeira que, nos últimos anos, esteve presente nos momentos decisivos da minha vida tanto para comemorar as vitórias como para me sustentar nas dificuldades. Obrigada pela amizade, apoio, incentivo, convivência, projetos e especialmente pelas lições de fé.

Agradeço aos meus amigos-irmãos: Lúcio Flávio, Mauro Sérgio, Rafael e Siomar que mesmo distantes torcem por mim e se fazem presentes sempre.

Agradeço ao meu amigo Rodrigo pelos conselhos e pelas energias positivas a mim transmitidas. Sou grata a Deus por engrandecer minha vida com a sua presença.

“Fundamental é mesmo o amor... é impossível ser feliz sozinho...” por isto agradeço ao querido Marcos por ter sido a rocha firme e o apoio em dias de muito cansaço, incerteza e angústias no período de finalização desta dissertação.

Agradeço aos “fiéis escudeiros” Adelaide, Drª Fabiana, Dr. Ricardo de Ávila e Tereza por serem amigos de todas as horas e grandes incentivadores deste trabalho.

Agradeço às minhas amigas do grupo “Xa Mimi” principalmente Alessandra, Dalma, Janaína, Lu Petraglia e Michelle por representarem à força de amigas-irmãs.

Agradeço aos amigos Antero, Bia, Carla Gastaldi, tia Elayne, Gilson, Gleice e Paula Beah que, muito além de compartilhar o mesmo ambiente de trabalho, se fizeram presentes em minha vida em forma de amizades raras.

Agradeço às amizades, recentes ou antigas, que chegaram em momentos e circunstâncias distintas, mas completam minha vida constantemente. Obrigada Aline, Andreia Aleixo, Daniel Coró, David, Erick Ribeiro, Fernanda Gabriel, Gleiciene, Karla, Leonardo Bisinoto, Leonardo Prudente, Luciano, Marlos e Melissa.

Agradeço aos grupos de jovens Tijolinho e Ágape, por ser o meu sustentáculo espiritual, local onde amigos compartilham suas vidas e renovam a prática da fé e do bem ensinados por Jesus Cristo. Destaco a presença dos amigos Cynara, Ítalo, Jujuba, Rogério e Vinícius (coroinha) que, pacientemente, me ouviram e ajudaram em momentos de incertezas e angústias.

Agradeço aos que, explicitados ou não neste singelo agradecimento, fazem parte desta caminhada. Estejam certos de que estarão guardados em meu coração. Creio profundamente que Deus, em sua infinita misericórdia, retribuirá a todos o bem feito a mim.

## Resumo

A Gestão do Conhecimento – GC – busca integrar toda a organização ao conhecimento que pode ser criado, compartilhado e armazenado. Desta forma, este trabalho tem por objetivo evidenciar de que maneira a GC é utilizada como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva *Resource based view* – RBV –. É feito um levantamento na forma de censo junto aos gestores das 337 empresas associadas à ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores – e que figuram no *Ranking* ABAD/Nielsen 2008. Após uma revisão da literatura sobre GC e VCS estruturou-se o instrumento de pesquisa a partir do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento criado por Bukowitz e Williams (2002) e do *Framework* VRIO proposto por Barney (1991,1995). Houve baixo retorno, sendo que a coleta de dados foi finalizada com apenas 11 questionários respondidos. Ao considerar o critério de desempenho global de 55%, o cálculo da mediana aponta um percentual de 69%. Portanto, os gestores das empresas pesquisadas possuem uma postura favorável, utilizam medidas e procedimentos e vêem a GC como fonte de VCS na perspectiva RBV. Porém, a GC é utilizada em um nível preliminar. Desta forma, há a necessidade das empresas, além de reconhecerem a importância da GC, trabalharem para a sua efetiva implantação. Assim, a GC, inserida na administração dos negócios e alinhada ao plano estratégico global da empresa, poderá ser utilizada como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Vantagem Competitiva Sustentável, *Resource-based view*, estratégia



## **Abstract**

The Knowledge Management – KM – searches to integrate organization to the knowledge that can be created, shared and stored. This study aims to show how the KM is used as a strategic resource and source of Sustainable Competitive Advantage – SCA – in the *Resource based view* – RBV – perspective. We made a survey in the form of census with the managers of 337 companies associated with ABAD – Brazilian Association of Wholesalers and Distributors – and listed in the ABAD/Nielsen 2008 Ranking. After a review of the literature on KM and SCA, we have structured the instrument of research from the Knowledge Management Diagnostic created by Bukowitz and Williams (2002) and from the *Framework* VRIO proposed by Barney (1991,1995). But the return that we were seeking was low due to the fact that the data collection was completed with only 11 answered questionnaires. Considering the criterion of overall performance of 55%, the calculation of the median indicates a percentage of 69%. Therefore, the managers of the surveyed companies have a favorable attitude, they use measures and procedures and see the KM as a source of SCA in the RBV perspective. However, the GC is used at a preliminary level. That way, there is the need for the companies to recognize the importance of the KM and also to work for its effective implementation. Finally, inserted in the business administration and aligned to the company's global strategic plan, the KM could be used as a strategic resource and source of SCA in the RBV perspective.

Key words: Knowledge Management, Sustainable Competitive Advantage, *Resource-based view*, strategy

## Lista de Figuras

Figura 1 - Mapa Conceitual Gestão do Conhecimento.....	21
Figura 2 - O processo de Gestão do Conhecimento .....	25
Figura 3 - Quatro modos de conversão do conhecimento.....	34
Figura 4 - Espiral do conhecimento.....	36
Figura 5 - Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos .....	37
Figura 6 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento .....	40
Figura 7 - A evolução da espiral do conhecimento e o processo de conversão.....	41
Figura 8 - Representação conceitual do Ba .....	44
Figura 9 - Ba e a conversão do conhecimento .....	45
Figura 10 - As quatro características do Ba .....	45
Figura 11 - Mapa conceitual Vantagem Competitiva e VCS .....	50
Figura 12 - Análise estratégica baseada em recursos: um modelo prático .....	60
Figura 13 - A relação entre recursos heterogêneos/imobilidade e valor, raridade, imitabilidade imperfeita e substituíbilidade, e vantagem competitiva sustentável....	66
Figura 14 - A pedra fundamental da vantagem competitiva .....	67
Figura 15 - Recursos como base para a lucratividade .....	73
Figura 16 – Relação entre GC e VCS na perspectiva RBV/DCV .....	76
Figura 17 - Mapa conceitual Aspectos Metodológicos .....	81
Figura 18 - Delimitação da pesquisa - Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva Sustentável.....	85
Figura 19 - Delimitação da pesquisa - Setor Atacado-distribuidor.....	86
Figura 20 – Mapa Conceitual Resultados Obtidos .....	106
Figura 21 – Mapa Conceitual Análise dos Resultados Obtidos.....	146

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 - Comparação das teorias da vantagem competitiva (adaptado) .....	49
Quadro 2 – VRIO Framework.....	65
Quadro 3 – O setor no Brasil.....	88
Quadro 4 – Números totais do setor atacadista-distribuidor no Ranking 2007 e no Ranking 2008 .....	90
Quadro 5 – Números das empresas participantes do Ranking (adaptado).....	91

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Sucesso na avaliação da consistência interna do item .....	98
Tabela 2 – Coeficiente de $\alpha$ -Cronbach na avaliação da confiabilidade da consistência interna.....	99
Tabela 3 - Taxa de sucesso na avaliação da validade discriminante do item nas variáveis .....	100
Tabela 4 – Percentual que as empresas respondentes representam em relação ao estudo do <i>Ranking</i> .....	107
Tabela 5 – Região IBGE a que pertence às empresas respondentes.....	108
Tabela 6 – Principal modalidade operada pela empresa .....	108
Tabela 7 – Linha de comercialização predominante .....	109
Tabela 8 – Faturamento bruto 2007 e porte das empresas .....	110
Tabela 9 – Panorama geral: frota própria, armazém seco, funcionários, vendedores, clientes ativos.....	111
Tabela 10 – Cargo do respondente.....	112
Tabela 11 – Gênero do respondente.....	112
Tabela 12 – Idade do respondente.....	112
Tabela 13 – Escolaridade do respondente .....	113
Tabela 14 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – em relação às situações propostas .....	114
Tabela 15 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – em relação aos critérios F, M e Fr .....	117
Tabela 16 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – para cada empresa respondente .....	120
Tabela 17 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 1– Postura declarada dos gestores acerca do tema.....	121
Tabela 18 – Média, mediana e percentis para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema .....	122
Tabela 19 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – em relação às situações propostas .....	123
Tabela 20 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – em relação aos critérios F, M e Fr.....	125
Tabela 21 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – para cada empresa respondente.....	128
Tabela 22 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC.....	129
Tabela 23 – Média, mediana e percentis para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC .....	130
Tabela 24 – Resultados obtidos para a Variável 3 – <i>Framework</i> VRIO – em relação às situações propostas.....	132
Tabela 25 – Resultados obtidos para a Variável 3 – <i>Framework</i> VRIO – em relação aos critérios F, M e Fr .....	133
Tabela 26 – Resultados obtidos para a Variável 3 – <i>Framework</i> VRIO – para cada empresa respondente .....	136
Tabela 27 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 3 – <i>Framework</i> VRIO .....	137
Tabela 28 – Média, mediana e percentis para a Variável 3 – <i>Framework</i> VRIO .....	138
Tabela 29 – Resultados obtidos para as Variáveis 1, 2 e 3 em relação aos critérios F,	

M e Fr .....	139
Tabela 30 – Resultados obtidos para as Variáveis 1, 2 e 3 em relação aos critérios F, M e Fr – resultado líquido .....	140
Tabela 31 – Resultados obtidos para as Variáveis 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema –; 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC –; 3 – <i>Framework</i> VRIO – para cada empresa respondente .....	142
Tabela 32 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema; 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC e 3 – <i>Framework</i> V .	143
Tabela 33 – Média, mediana e percentis para as Variáveis 1, 2 e 3 .....	144

# Sumário

I – Introdução.....	9
1 – O assunto e a sua importância .....	9
1.1 - Problema de pesquisa.....	11
1.2 - Justificativa .....	12
1.3 - Estrutura do trabalho .....	17
II – Referencial Teórico .....	19
1 - Gestão do Conhecimento.....	19
1.1 - Conhecimento.....	21
1.2 - Gestão do Conhecimento .....	23
1.2.1 – Conceitos e Definições.....	23
1.2.2 – Ondas do Conhecimento.....	26
1.2.3 – Trabalhadores do Conhecimento – <i>Knowledge Workers</i> .....	27
1.3 – A criação do conhecimento organizacional .....	30
1.3.1 – Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito .....	31
1.3.2 – Interação entre Conhecimento Tácito e Explícito .....	33
1.3.2.1 – <i>Modelo SECI</i> .....	33
1.3.2.2 – <i>Espiral Epistemológica e Espiral Ontológica</i> .....	38
1.3.3 – Contexto ‘Ba’ .....	42
2 - Vantagem Competitiva – VC – e Vantagem Competitiva Sustentável – VCS.....	47
2.1 - Definição .....	50
2.2 - Visão outside-in ou “de fora para dentro” .....	52
2.2.1 – Arcabouço teórico: Organização Industrial proposta por Bain/Mason <sup>2,3,4,5,6,7</sup> .....	52
2.2.2 – A obtenção de VCS na perspectiva de Porter <sup>8,9</sup> .....	53
2.3 – Visão inside-out ou “de dentro para fora” .....	55
2.3.1 – Arcabouço teórico: Teoria Penrosiana .....	55
2.3.2 – Arcabouço teórico: Teoria Schumpeteriana.....	57
2.3.3 – <i>Resource-based view</i> ou Visão baseada em recursos .....	59
2.3.3.1 - <i>Resource-based view – RBV – na perspectiva de Barney (1991,1995)</i> .....	62
2.3.3.2 – <i>Resource-based view – RBV – na perspectiva de Peteraf (1993)</i> .....	66
2.3.3.3 – <i>Resource-based view – RBV – discussões e críticas</i> .....	68
2.3.4 – <i>Dynamic Capability view</i> <sup>14</sup> ou Capacidades Dinâmicas.....	71
2.4 – Relação entre Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva RBV/DCV .....	75
III – Aspectos Metodológicos .....	80
1 – Problema de Pesquisa .....	81
2 - Objetivos.....	82
2.1 – Objetivo Geral .....	82
2.2 – Objetivos Específicos.....	82
3 - Hipótese .....	82
4 – Constructo e Variáveis .....	83
5 – Delimitação da Pesquisa .....	85
6 – Caracterização do Setor Atacado-Distribuidor.....	86
7 – Coleta de Dados .....	92
7.1 – Classificação da Pesquisa .....	92
7.2 – Instrumento de Pesquisa - Questionário .....	93

7.3 – Pré-teste .....	96
7.3.1 – Propriedades psicométricas avaliadas para o instrumento de pesquisa.....	97
7.3.1.1 - <i>Confiabilidade</i> .....	97
7.3.1.2 - <i>Validade</i> .....	99
7.4 – Aplicação do instrumento de pesquisa .....	101
IV – Resultados Obtidos .....	105
1 – Apresentação descritiva dos dados .....	106
1.1 – Perfil das empresas .....	107
1.2 – Perfil dos respondentes .....	111
2 – Apresentação dos resultados correspondentes às Variáveis de pesquisa .....	113
2.1 – Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema .....	113
2.2 – Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento (GC).....	122
2.3 – Variável 3 – Framework VRIO .....	130
2.4 – Resultados para o questionário global – Variável 1, 2 e 3 .....	138
V – Análise dos Resultados Obtidos .....	145
1 – Resposta à Pergunta de Pesquisa.....	146
2– Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema .....	147
2.1 – Em relação às situações propostas – assertivas de 01 a 38 .....	147
2.2 – Em relação às empresas respondentes.....	149
3– Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC ...	149
3.1 – Em relação às situações propostas – assertivas de 39 a 59 .....	150
3.2 – Em relação às empresas respondentes.....	151
4– Variável 3 – <i>Framework VRIO</i> .....	152
4.1 – Em relação às situações propostas – assertivas de 60 a 70 .....	152
4.2 – Em relação às empresas respondentes.....	154
5– Análise do Questionário Global – Variáveis 1, 2 e 3 .....	155
5.1 – Em relação às situações propostas – 70 assertivas do questionário..	155
5.2 – Em relação às empresas respondentes.....	156
VI – Considerações Finais.....	159
Referências .....	170
APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa .....	179
ANEXO A – Aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFU.....	192





## **I – Introdução**

### **1 – O assunto e a sua importância**

A Gestão do Conhecimento define-se como um tema que está afeto às novas tecnologias educacionais impostas pela modernidade. Isto porque existe uma forte tendência em considerar-se a habilidade da utilização do conhecimento como um dos mais preciosos recursos que as organizações poderão utilizar de forma estratégica.

Em uma dimensão histórica, Shariq (1997), em suas pesquisas, alertava para a importância da utilização do conhecimento como um recurso a ser desenvolvido mediante o processo de criação e transferência único e crítico para o sucesso das organizações.

Posteriormente, Metaxiotis, Ergazakis e Psarras (2005) irão reforçar as recomendações de Shariq, apontando, de forma idêntica, porém mais específica, a gestão do conhecimento como um recurso estratégico para as empresas. Na nova economia, os indivíduos e as organizações são obrigados a focar e manter seus conhecimentos no sentido de aprender, adaptar, mudar e inovar para a própria sobrevivência do negócio.

Como desdobramento dos estudos citados, a Gestão do Conhecimento começa a substituir as atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações modernas, sendo uma área de estudo multidisciplinar que busca integrar toda a organização ao conhecimento que pode ser criado, compartilhado e armazenado (BUKOWITZ, WILLIAMS, 2002; FRANCINI, 2002; OLIVEIRA, FORTE, 2003; QUANDT, TERRA, BATISTA, 2006; MEYER, SUGYAMA, 2007).

Neste contexto, a vantagem competitiva surge da impossibilidade de concorrentes implementarem estratégias de criação de valor simultaneamente. E a vantagem competitiva sustentável está condicionada à incapacidade dos concorrentes obterem

resultados análogos aos de dada empresa, mesmo que implementem estratégias semelhantes (BARNEY, 1991).

Assim sendo, para uma determinada empresa garantir uma posição estratégica vencedora ela precisará desenvolver um conjunto de recursos e habilidades que não possam ser negociados, imitados ou substituídos, pois estas seriam as únicas possibilidades existentes aos seus concorrentes (DIERICKX, COOL, 1989).

Sob esse direcionamento conceitual estrutura-se o objeto da presente pesquisa que é a **Gestão do Conhecimento – GC – como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva *Resource-based view* – RBV**

Desta maneira, a empresa é vista como formada por um conjunto de recursos e a orientação estratégica está baseada em uma visão *inside-out* ou de dentro para fora, em oposição à teoria proposta por Porter (1980), na qual a posição de mercado da organização é quem define sua linha estratégica e suas vantagens competitivas. Na RBV os recursos internos são considerados a base para a criação de vantagem competitiva.

Enfim, para Dierickx e Cool (1989), as organizações necessitam analisar a origem de seus produtos, pois mais que adquirir recursos é importante reconhecer potenciais sinergias entre os mesmos, explorando-as de acordo com a estratégia traçada. E, a acumulação de ativos, proporciona à organização desenvolver características e barreiras que tornem seus ativos raros, não negociável, não imitável e não substituível.

A seguir, a partir desta contextualização do tema, discute-se o problema de pesquisa deste trabalho.

## 1.1 - Problema de pesquisa

Para a sustentação e o desenvolvimento deste tema, a questão central da presente pesquisa é a seguinte:

**Na visão de gestores das empresas atacadista-distribuidores associadas à ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) <sup>1</sup> de que maneira a Gestão do Conhecimento (GC) é utilizada como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) na perspectiva *Resource-based view* (RBV)?**

A partir de definição da pergunta de pesquisa define-se como Objetivo Geral:

Evidenciar, na visão dos gestores das empresas atacadista-distribuidores associadas à ABAD, de que maneira a Gestão do Conhecimento é utilizada como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

E como Objetivos Específicos:

- Detectar a postura declarada que os gestores das empresas pesquisadas possuem em relação ao tema Gestão do Conhecimento;
- Identificar a presença de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento utilizada pelas empresas pesquisadas;
- Verificar, de acordo com o *framework* VRIO de Barney (1991,1995), se o recurso conhecimento é visto como fonte de VCS na perspectiva RBV. Em outras palavras, se o recurso é valioso, raro, imperfeitamente imitável, imperfeitamente substituível e possui suporte da organização.

---

A ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) autorizou a realização desta pesquisa junto aos seus associados mediante o Termo de Cooperação firmado entre a entidade e a autora desta pesquisa.<sup>1</sup>

## 1.2 - Justificativa

O estudo de Gestão do Conhecimento como objeto central desta pesquisa justifica-se pelo fato de que a empresa que realizar esta gestão pode conquistar posições diferenciadas dentro do mercado de atuação em contraposição às organizações que não planejam nem gerenciam sistematicamente o seu processo de criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para tanto, de acordo com o mapeamento da produção científica em Gestão do Conhecimento realizada por Santos et. al (2007) nos anos de 2000 a 2006 no maior e mais qualificado evento da comunidade acadêmica de administração no Brasil – ENANPAD – Encontro da ANPAD – têm-se 55 artigos sobre este tema.

A maior parte destas publicações está concentrada nos anos de 2005 e 2006, indicando que os trabalhos são recentes. Nota-se, então, a relevância de se explorar o tema Gestão do Conhecimento neste trabalho, contribuindo para a sedimentação desta área de estudo em nosso país.

Ademais, o crescimento das pesquisas em Gestão do Conhecimento levou à criação, em 2007, pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD – de uma área temática específica denominada de Gestão da Informação e do Conhecimento (SANTOS et al, 2007).

Por conseguinte, as pesquisas em Gestão do Conhecimento são relativamente novas no Brasil, bem como os programas de pós-graduação com linhas de pesquisa específica nesta área de estudo. Ressalta-se, ainda, que algumas produções acadêmicas de mestres e doutores estão em fase de maturação e não foram submetidos ao ENANPAD (SANTOS et al, 2007).

Isto mostra que o tema Gestão do Conhecimento, apesar de estar no início de sua disseminação no Brasil, já apresenta a necessidade de uma área de concentração específica para a solidificação e o estímulo ao desenvolvimento de um maior número de pesquisas em âmbito nacional sobre o tema.

A maioria destes artigos é representada por pesquisas descritivas e possuem a pesquisa de campo como meio de investigação. Quase metade são estudos de caso, circunscritos a uma ou poucas unidades e apenas 32,7% da amostra desenvolveram estudos estatísticos, visando amplitude ao invés de profundidade e testando suas hipóteses quantitativamente (SANTOS et al, 2007).

Diante disto, esta pesquisa delinea, em seus aspectos metodológicos, um trabalho quantitativo, contribuindo para o avanço de pesquisas desta natureza na área, uma vez que há predominância de pesquisas qualitativas com a utilização do método de estudo de caso.

Na seqüência, após as justificativas plausíveis ao tema Gestão do Conhecimento, apresenta-se o estudo da Vantagem Competitiva Sustentável. Este justifica-se pelo fato de além de suceder a diversas tentativas de duplicação competitiva sem que seus concorrentes obtenham êxito não trará à empresa que a duplicou os mesmos resultados da companhia precursora. (BARNEY, 1991)

Assim sendo, não são todos os recursos que podem ser categorizados como estratégicos, mas sim aqueles que permitem à empresa o desenvolvimento e implementação de estratégias de criação de valor.

Desta maneira, a *Resource Based View* – RBV – é justificada, neste projeto, pelo fato de considerar as empresas como conjuntos muito diferentes de recursos e habilidades sejam eles tangíveis ou intangíveis. Nesta perspectiva, não existem duas empresas iguais, pois não há duas firmas com o mesmo conjunto de conhecimentos, experiências, ativos, habilidades, gestão ou culturas organizacionais. Esses recursos determinam o grau de eficiência e eficácia com que a organização executa as suas atividades funcionais e, por conseguinte, a tornam conhecida no mercado (COLLINS; MONTGOMERY, 1995).

A discussão conceitual e publicações internacionais sobre *Resource-based view* iniciou em artigos e debates nos anos 80 com os trabalhos de Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), considerando a RBV como a real fonte de manutenção da vantagem competitiva.

Entretanto, no Brasil, somente na segunda metade dos anos 90 é que estas abordagens começaram a ser estudadas e veiculadas em periódicos e eventos nacionais. O primeiro registro de publicação ocorreu em 1997, apresentando uma defasagem de 14 anos desde a publicação de 1984 de Wernerfelt (ARAGÃO; OLIVEIRA, 2007).

De acordo com o estudo realizado por Aragão e Oliveira (2007) a partir de um levantamento nos periódicos: Revista de Administração de Empresas – RAE, Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP, Revista de Administração Contemporânea – RAC e Revista Eletrônica de Administração – READ e nos anais do congresso Encontro da ANPAD – ENANPAD, Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es e Encontro de Marketing – EMA, no período de 1997 a 2006, tem-se que o tema RBV teve inexpressiva participação.

O foco dos estudos volta-se para: fundamentos organizacionais e econômicos; organização industrial (principalmente pela influência dos trabalhos de Porter) e planejamento estratégico.

Assim sendo, a evolução do estudo destes temas foi lenta até o ano de 2002, havendo a partir daí um gradual crescimento da produção científica em relação à RBV. No estudo de Aragão e Oliveira (2007), a partir da análise de 72 artigos selecionados e publicados nos anais e periódicos supracitados, observa-se um crescimento lento nos cinco primeiros anos de 1997 a 2001 sendo apenas 13 trabalhos. De 2002 a 2006 houve um crescimento considerável sendo publicados 59 trabalhos.

Diante destas constatações, percebe-se a importância de estudar o tema VCS na perspectiva RBV, uma vez que as pesquisas iniciaram com um relevante atraso em nosso país e teve um crescimento lento e inexpressivo nos primeiros anos.

Para tanto, esta pesquisa aborda um tema recente no âmbito nacional e se junta ao crescimento de estudos nesta área durante os últimos anos, com a intenção de contribuir para a disseminação e o teste/aplicação da perspectiva RBV nas empresas brasileiras.

Nota-se que a presença de autores estrangeiros nos trabalhos é maioria absoluta. Os primeiros autores brasileiros aparecem neste *ranking* em 20º e 21º lugar. Isto justifica o porquê do referencial teórico desta pesquisa estar embasada principalmente em autores estrangeiros e não nacionais.

Barney aparece em primeiro lugar nas citações dos trabalhos levantados, provando ser o nome com maior importância para os temas em referência. Além disto, os artigos qualitativos revelaram-se na maioria, representando 63% do total. A carência de estudos de cunho quantitativo foi observada, sendo que os trabalhos teórico-empíricos nesta área começam a despontar somente a partir do ano de 2003 (ARAGÃO; OLIVEIRA, 2007).

O estudo de caso é amplamente utilizado nos trabalhos de ordem qualitativa, mais por conveniência de acesso à empresa que pelo aspecto teórico ou empírico que o objeto de pesquisa possa significar. A entrevista semi-estruturada foi a técnica de coleta de dados mais aplicada e o questionário aparece em segundo lugar, representando o início de trabalhos quantitativos na área (ARAGÃO; OLIVEIRA, 2007).

Neste sentido, corroborando com a justificativa já apresentada para o tema Gestão do Conhecimento, justifica-se também, relacionado à VCS, que este estudo tenha cunho quantitativo por ser recente sua apresentação e por incrementar a base de pesquisas desta natureza, fortalecendo o conhecimento construído e acumulado nesta área.

A concentração das pesquisas está em nível local, demonstrando uma delimitação restrita da área de estudo. Ao analisar a realidade de uma empresa em estudos de casos simples ou mesmo de um setor de uma única cidade os resultados obtidos refletem apenas uma realidade local, não sendo generalizáveis para um segmento equivalente de outras regiões do país (ARAGÃO; OLIVEIRA, 2007).

Por este fato, justifica-se a realização deste estudo na ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores – que representa o segmento atacado-distribuidor nacional.

Ainda de acordo com Aragão e Oliveira (2007), na amostra estudada, os autores identificaram 22 subtemas que representam o foco dos estudos. Nota-se que não foi identificado nenhum estudo que relacione os temas gestão do conhecimento e vantagem competitiva como conteúdo ou objetivos dos trabalhos pesquisados.

Ressalta-se, assim, a importância e inovação do objeto de estudo deste trabalho integrar os temas Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva Sustentável, estudando a interação destas temáticas e a exploração do conhecimento como fonte de VCS.

Em relação à escolha da ABAD como objeto de estudo desta pesquisa justifica-se pelo fato de nos últimos anos o faturamento deste setor ter acumulado bons índices de crescimento. Isto pode ser visto no estudo realizado pela instituição denominado de *Ranking* ABAD/Nielsen (ano base 2007), o qual revela um setor mais produtivo, sendo que o atacado distribuidor faturou, em 2007, R\$ 105,8 bilhões, o que representou um crescimento real de 6,5% em relação ao ano anterior.

De acordo com este *Ranking*, de 2001 a 2006 o faturamento do setor acumulou um crescimento real de 43,1% (descontando-se a inflação), o que demonstra seu bom desempenho nesse período (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES – ABAD; 2007, 2008b).

Este resultado positivo é reflexo de um esforço contínuo dos atacado-distribuidores, os quais têm investido em ferramentas de gestão de vendas, processos e logística, bem como se preparado para atender novos nichos de mercado com destaque para o apoio ao pequeno e médio varejo (CAIXETA, 2007).

Assim sendo, nota-se a relevância de se estudar as empresas do ramo atacado-distribuidor associados à ABAD pela sua importância no cenário nacional. Para tanto, este setor proporciona a possibilidade de verificar junto aos gestores destas



empresas de que maneira a Gestão do Conhecimento é utilizada como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva *Resource-based view*.

### 1.3 - Estrutura do trabalho

A presente introdução representa a primeira seção deste trabalho, na qual há a contextualização do tema, problema de pesquisa, justificativa e a estrutura do trabalho.

A segunda seção trata-se do referencial teórico desta pesquisa. Assim, na primeira parte trabalha-se o capítulo sobre Gestão do Conhecimento. Nesta etapa apresenta-se o tema nos seus aspectos tácito e explícito e o contexto em que o mesmo é propagado, sendo a conversão do conhecimento um fator estratégico e diferenciador.

Na segunda parte, desta seção, aborda-se a temática da Vantagem Competitiva e Vantagem Competitiva Sustentável, apresentando a visão de Porter ou *outside-in* e àquela defendida pelos autores da *Resource-based view* – RBV – ou *inside-out*, para a qual os recursos internos à organização é que possibilitam o alcance de VCS.

Acrescenta-se a interrelação entre os temas Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva Sustentável e a sua congruência, sendo uma relevante fonte de VCS na perspectiva RBV para a empresa.

A terceira seção é destinada aos aspectos metodológicos do trabalho. Neste momento evidencia-se o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos. Define-se a hipótese, os constructos e as variáveis concernentes à pesquisa. Na sequência, explicita-se a delimitação da pesquisa, a caracterização do setor atacado-distribuidor e o processo de coleta de dados.

Na quarta seção têm-se os resultados obtidos, na qual se apresenta a parte descritiva dos dados – perfil das empresas e dos respondentes –. Em seguida,

apresentam-se os resultados correspondentes às variáveis de pesquisa definidas para este trabalho - Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema –; Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC e Variável 3 – *Framework* VRIO.

Prossegue-se, na quinta seção, com a análise dos resultados obtidos. Neste momento, busca-se responder à Pergunta de Pesquisa mediante a hipótese estabelecida. A análise é feita em relação às situações propostas no questionário, bem como relativas às empresas respondentes.

Na última seção tecem-se as considerações finais do trabalho, bem como as limitações e sugestões/recomendações para pesquisas futuras.

## II – Referencial Teórico

### 1 - Gestão do Conhecimento

O objetivo deste capítulo é evidenciar o referencial teórico sobre o tema Gestão do Conhecimento, o qual serve de subsídio para a escolha do instrumento de pesquisa, bem como aspectos metodológicos, análise dos resultados e considerações finais deste trabalho.

A gestão do conhecimento, nos seus aspectos tácito e explícito e o contexto em que o mesmo é propagado, possibilita a conversão do conhecimento, sendo um fator estratégico e diferenciador. Desta maneira, a empresa que se destacar nesta forma de gestão poderá obter uma fonte de Vantagem Competitiva Sustentável para o seu negócio.

Para tanto, este capítulo está dividido em três partes, facilitando o entendimento dos aspectos teóricos com a preservação da visão do tema de uma forma global. Na primeira parte destaca-se os conceitos e definições sobre conhecimento, na visão dos principais autores da área.

A seguir, trata-se da definição da Gestão do Conhecimento, a qual pode produzir efeitos práticos nas empresas desde que esteja fundamentada e alinhada ao projeto estratégico da organização. Apresentam-se ainda as ondas do conhecimento, sintetizando a sua evolução ao longo do tempo. E, aborda-se a temática dos trabalhadores do conhecimento – *knowledge workers* –, os quais constituem a equipe que pode disseminar, criar e editar o conhecimento adquirido para incorporá-lo às atividades da empresa. (DAVENPORT, JARVENPAA, BEERS, 1996; DAVENPORT, VÖLPEL, 2001; DAVENPORT, THOMAS, CANTRELL, 2002; SCHÜTT 2003; HAMMER, LEONARD, DAVENPORT, 2004; METAXIOTIS, ERGAZAKIS, PSARRAS, 2005).

Na última parte, descreve-se à criação do conhecimento organizacional, definindo os aspectos relacionados aos componentes tácito e explícito. Assim sendo, o modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997), mostra a interação entre estes conhecimentos na forma de espiral, criando o processo de conversão do conhecimento.

Explicita-se, dentro deste modelo, as duas possibilidades de espiral – a epistemológica e a ontológica – a primeira converte conhecimento tácito em explícito enquanto a segunda permite a visualização dos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional que permeiam à empresa. Para a criação do conhecimento, destaca-se também o contexto ‘Ba’ que representa o espaço físico compartilhado que serve como a fundação para o conhecimento.

Discorre-se, a seguir, sobre cada parte, considerando que as empresas são entidades capazes de criar e gerir conhecimento e tornar esta gestão fonte para o alcance de Vantagem Competitiva Sustentável. O delineamento deste tema representa o recorte realizado no arcabouço teórico desta área, focado nos objetivos e diretrizes necessários para a execução desta pesquisa.

O capítulo pode ser visualizado, esquematicamente, na Figura 1 – Mapa Conceitual Gestão do Conhecimento – a seguir.



Figura 1 - Mapa Conceitual Gestão do Conhecimento  
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

## 1.1 - Conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a sociedade industrial do pós-guerra evoluiu, transformando-se em uma sociedade de serviços e, atualmente, na sociedade da informação. Assim, os setores de produção, serviços e informações serão baseados no conhecimento.

Desta maneira, quando as organizações inovam elas não só processam informações com o intuito de resolver os problemas existentes como também criam novos conhecimentos e informações, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções, recriando seu meio.

Sveiby (1998) mostra que ao contrário da terra, do petróleo e do ferro, o conhecimento e a informação não são intrinsecamente escassos. Eles podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada e ainda crescem quando são

compartilhados. Assim, uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados. Para tanto:

“A palavra conhecimento pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza e assim por diante. A definição depende do contexto em que o termo é empregado.” (SVEIBY, 1998, p.35)

A abordagem do conceito de conhecimento pode ser identificada como fatos formais, regras, políticas e procedimentos, habilidades e competências que genericamente explicitam o conhecimento, sendo uma capacidade de agir continuamente a partir de um processo de saber. O conhecimento emerge a partir de um potencial confronto de idéias e reformulação de pensamentos que gera uma solução e um conhecimento. (DAVENPORT; JARVENPAA; BEERS, 1996; SVEIBY, 1998; BODER, 2006).

Neste contexto Davenport, Long e Beers (1998); Zhou e Fink (2003); Meyer e Sugiyama (2007) mostram que o conhecimento não é uma pintura ou uma representação da realidade, mas um processo interrelacionado ou um mapa de ações que levam à realidade. É um repertório de conceitos, relações semânticas e ações criadas e transmitidas por meio de processos e da interação entre as pessoas, constituindo um estágio central que provém formas para a organização atingir seus objetivos.

A informação e o conhecimento apesar de serem usados como termos intercambiáveis apresentam uma distinção entre si. A informação é um meio ou material para extrair e construir o conhecimento, sendo representada por um fluxo de mensagens. O conhecimento diz respeito a crenças e compromissos, sendo função de uma atitude ou intenção específica. Desta maneira, o conhecimento difere da informação, pois está ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor, sendo essencialmente relacionado à ação humana (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim sendo, o conhecimento é a informação combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão, sendo continuamente construído e, o conhecimento individual, revela-se como uma pré-condição para o desenvolvimento do

conhecimento da organização (DAVENPORT; LONG; BEERS, 1998; MEYER; SUGIYAMA, 2007).

Para tanto, Daza (2003) mostra que quando se aceita que o conhecimento é adquirido como um produto acabado, corre-se o risco de fechar-se para as opções de construir criativamente um novo conhecimento. O conhecimento deve ser visto como algo inacabado, sendo uma fonte de possibilidades suscetíveis de serem construídas ou reconstruídas pelos grupos humanos.

Desta maneira, Metaxiotis; Ergazakis e Psarras (2005) abordam o conhecimento como um recurso crítico para as empresas sendo que na nova economia, os indivíduos e as organizações são obrigados a focar e manter seus conhecimentos para inovar. Assim, torna-se necessário aprender, adaptar e mudar para a própria sobrevivência do negócio.

Bhardwaj e Monin (2006) relatam que no mundo globalizado e turbulento dos tempos atuais o conhecimento é construído e desconstruído rapidamente, havendo a necessidade de redefinir as regras para os sistemas de gestão do conhecimento dentro das organizações.

## **1.2 - Gestão do Conhecimento**

### **1.2.1 – Conceitos e Definições**

O conhecimento é muito mais que informação, pois inclui experiência, habilidades, idéias e atitudes das pessoas no contexto de valor criado. Este processo tem como consequência a gestão do conhecimento que conecta as pessoas e gera indiretamente impactos sobre o capital intangível da empresa. O conhecimento é o maior ativo para a organização, sendo amplo e multidimensional. (WIIG, 1997; ISKE; BOERSMA, 2005; BODER, 2006)

“A gestão do conhecimento fornece uma nova lente, através da qual a organização e o próprio processo de gestão podem ser vistos. Ela traz para o foco diferentes aspectos da organização, que, por sua vez, terão impacto tanto *no que* é gerenciado quanto *em como* isso é feito”. (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 367)

Neste sentido, a gestão do conhecimento para Bukowitz e Williams (2002); Francini (2002); Oliveira e Forte (2003); Quandt, Terra e Batista (2006); Meyer e Sugyama (2007) trata-se de uma área de estudo multidisciplinar que considera o conjunto e busca integrar toda a organização – da direção aos colaboradores, em todas as áreas funcionais – ao conhecimento que pode ser criado, compartilhado e armazenado. Esta gestão pode ser uma estratégia que cria, acessa e dá suporte para recursos vitais da organização.

Para Sveiby (1998); Davenport e Völpe (2001); Bukowitz e Williams (2002); Francini (2002); Metaxiotis, Ergazakis e Psarras (2005); Boder (2006) os principais objetivos da gestão do conhecimento são:

- identificar o conhecimento coletivo dentro da organização, sendo que a inteligência coletiva é construída por meio da contribuição de vários *know how* individuais, normas, redes informais e estratégias, pois gerir o conhecimento é gerir pessoas e gerir pessoas é gerir conhecimento;
- criar valor para o cliente;
- sustentar vantagem competitiva baseada em relações com clientes e pessoas, construindo, por meio da efetiva gestão e aplicação do ativo intangível conhecimento, uma vantagem competitiva verdadeira que seja difícil de ser copiada pela concorrência.

Para Boder (2006); Smith, McKeen e Singh (2006) se o conhecimento é visto como um constituinte do sistema, ligando conhecimento e ação, a gestão do conhecimento está intrinsecamente imersa nos objetivos da empresa. É uma atividade de suporte à gestão dos negócios, contribuindo para a redução de custos, otimização do tempo, incremento de qualidade e aumento de vendas, por exemplo.



Wiig (1997); Davenport e Völpe (2001); Danskin et. al. (2005) relatam que o processo da gestão do conhecimento inicia com a criação do conhecimento e avança com a captura e armazenamento deste conhecimento, refinamento, distribuição, utilização e monitoramento dentro das fronteiras organizacionais.

Este processo refere-se aos *inputs*, processamento e *outputs* de todas as atividades relacionadas ao conhecimento, incluindo planejamento, *marketing*, consultoria, gerenciamento e aspectos como vendas, serviço ao consumidor e manufatura. Este processo é apresentado na Figura 2 – O processo de Gestão do Conhecimento.

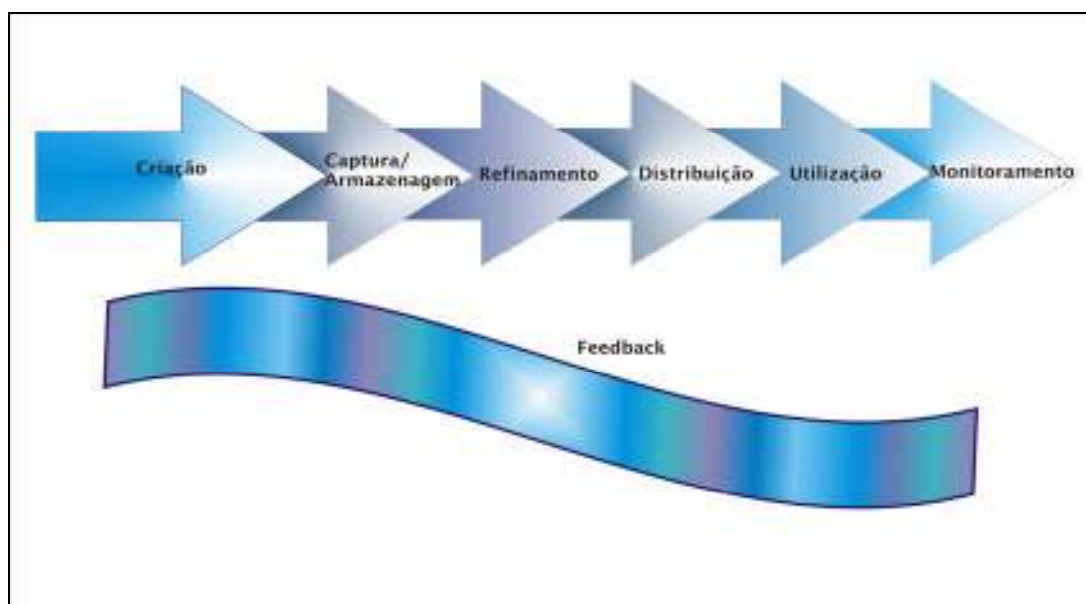


Figura 2 - O processo de Gestão do Conhecimento  
Fonte: Davenport e Völpe (2001), p. 217.

Entender como cada etapa deste processo está alocada para os indivíduos e para a organização e como capturar eficientemente às informações e conhecimento mais importantes é essencial para a gestão do conhecimento. Desta maneira, muitas organizações passaram a ver o conhecimento e a sua gestão como parte da orientação estratégica, constituindo um processo efetivo a partir da construção de um benefício adicional agregado ao produto ou serviço. (DAVENPORT, VÖLPEL 2001; DANSKIN et al., 2005).

Para tanto, Hall (2006) relata que a codificação é o primeiro veículo que forma o conhecimento transferível dentro da organização, sendo um mecanismo

predominante e um caminho efetivo para a transferência do conhecimento. A decodificação é inerente ao ato implícito da codificação e é influenciada pelo contexto mental de cada indivíduo.

Davenport, Long e Beers (1998); Metaxiotis, Ergazakis e Psarras (2005) mostram que o conhecimento possui alto valor e é relevante para o processo de tomada de decisão dentro das empresas. Porém, a sua gestão é árdua, pois o conhecimento surge da mente humana, sendo único a cada indivíduo e também pelo fato dos retornos econômicos serem de difícil mensuração, tornando necessária a utilização de indicadores que avaliem o retorno dos projetos ligados ao conhecimento da equipe e da empresa.

Além disto, segundo Metaxiotis, Ergazakis e Psarras (2005); Sarabia (2007); Santos et al (2007) para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas deve estar ancorada pelo compromisso da alta administração em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional. Há alguns fatores que influenciam a gestão do conhecimento, tais como cultura, liderança, tecnologia, motivação da equipe e fatores externos, sendo a freqüência do conhecimento fundamental para gerar uma melodia de sucesso.

### **1.2.2 – Ondas do Conhecimento**

Segundo Metaxiotis, Ergazakis e Psarras (2005) a gestão do conhecimento começou a ser disseminada a partir de 1990 sendo originária dos programas de qualidade total, reengenharia, sistemas de informação e gestão de pessoas. Pode-se dizer que neste desenvolvimento destacam-se três gerações dentro da gestão de conhecimento.

Para Davenport e Völpel (2001); Schütt (2003); Metaxiotis, Ergazakis e Psarras (2005) a primeira geração da gestão do conhecimento surgiu em 1990 e teve duração até meados de 1995. Esta geração foi responsável pela definição do que é gestão do conhecimento, sendo que as organizações começaram pensar seriamente em como gerir o seu saber. Neste período, por meio da investigação dos benefícios

de sua implementação, desenharam os primeiros projetos ligados a gestão do conhecimento.

A segunda geração emerge a partir de 1996 principalmente sob a égide do trabalho publicado por Ikujiro Nonaka que abordou as questões relacionadas ao conhecimento tácito e explícito e ao modelo SECI (socialização – externalização – combinação e internalização). Em 1998 o mesmo autor introduz o conceito de “Ba”.

Neste cenário as organizações começaram a inserir em seus contextos profissionais especialistas em gestão do conhecimento, surgindo os sistemas e *frameworks* com a inserção de novas práticas de gestão do conhecimento.

A terceira geração emerge nos anos seguintes com novos métodos e resultados, integrando filosofia, estratégia, objetivos, práticas, sistemas e procedimentos, conectando conhecimento e ação (DAVENPORT, VÖLPEL, 2001; SCHÜTT 2003; METAXIOTIS, ERGAZAKIS, PSARRAS, 2005).

### **1.2.3 – Trabalhadores do Conhecimento – *Knowledge Workers***

“A criação de novo conhecimento na empresa criadora do conhecimento exige a participação de funcionários da linha de frente, gerentes de nível médio e altos gerentes. Todos em uma empresa criadora do conhecimento são criadores do conhecimento.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 175).

Para tanto, os trabalhadores do conhecimento – *knowledge workers* – conforme Davenport, Jarvenpaa e Beers (1996); Davenport, Thomas e Cantrell (2002); Hammer, Leonard e Davenport (2004) representam parte de vários processos diferentes de negócios desde o desenvolvimento do produto até o serviço prestado ao consumidor.

Estes trabalhadores da era do conhecimento possuem altos níveis de educação, *expertise*, autonomia e controle em relação aos trabalhadores tradicionais o que conduz à criação, distribuição e ou aplicação do conhecimento na organização.

Segundo Sveiby (1998) os trabalhadores do conhecimento formam uma nova elite e se mantêm bem informados por meio de seus contatos com clientes e fornecedores e de sua participação em redes informais, nas quais o conhecimento flui com liberdade e as informações são abundantes.

A equipe de criação do conhecimento é composta por todos os indivíduos engajados na criação do conhecimento dentro da empresa. Assim, é formada pelos profissionais do conhecimento, engenheiros do conhecimento e gerentes do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Estas categorias são descritas a seguir:

Profissionais do conhecimento: acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito quanto o explícito, agindo como “arquivos vivos” no dia-a-dia.

Engenheiros do conhecimento: representado pelos gerentes de nível médio, os quais servem como “ponte” entre os ideais visionários do topo da empresa e as realidades de mercado freqüentemente caóticas dos que estão na linha de frente. Facilitam os modos de conversão do conhecimento e sintetizam o conhecimento tácito tanto dos funcionários da linha de frente quanto dos executivos seniores, tornando-o explícito, e incorporam esse conhecimento a novas tecnologias, produtos ou sistemas.

Gerentes do conhecimento: gerencia o processo total de conhecimento organizacional no nível da empresa. São responsáveis por expressar os conceitos principais, decidindo estrategicamente quais esforços apoiar e desenvolver.

Nesta nova perspectiva, para Bukowitz e Williams (2002), os líderes não deveriam mais sentar no topo da organização, mas no centro. O líder não deve apenas estabelecer a estratégia, mas também comunicá-la, bem como gerenciar os fluxos de conhecimento, observando os ambientes em vez das regras para instruir em vez de mandar, fazer as perguntas certas em vez de dar as respostas certas, resultando em um processo de tomada de decisão, no qual todos os membros podem e devem participar.

Assim, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam as diretrizes que um profissional pode adotar para implementar um programa de criação do conhecimento organizacional dentro de uma empresa:

- Crie uma visão do conhecimento: a alta gerência deve criar uma visão do conhecimento e comunicá-la internamente na empresa, proporcionando à equipe um mapa mental do mundo onde vivem e uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que tentam buscar e criar e deve servir como alicerce para a formulação da estratégia da empresa.  
Isto ajuda estimular um alto grau de compromisso pessoal por parte dos gerentes de nível médio e dos funcionários da linha de frente. A visão proporciona significado às tarefas diárias e um senso de direção.
- Desenvolva uma equipe do conhecimento: a criação do conhecimento começa com os esforços de um indivíduo. *Insights*, intuições e palpites altamente subjetivos encontram-se no âmago da criação do conhecimento e da inovação.
- Construa um campo de interação de alta densidade na linha de frente: o campo de alta densidade é um local onde se possa obter uma rica fonte de experiência original com intensas interações entre os membros da equipe. É aqui que os membros da equipe começam a construir uma linguagem comum e a sincronizar seus ritmos mentais e físicos.
- Modelo *middle-up-down*: a alta gerência articula a visão ou sonho para a empresa, enquanto os funcionários da linha de frente, que atuam nas trincheiras, examinam a realidade. A defasagem entre sonho e realidade é abrandada pelos gerentes de nível médio, que atuam como mediadores entre os dois criando conceitos de negócios e produtos intermediários. Com isto eles resumem o conhecimento tácito da alta gerência e dos funcionários da linha de frente, tornando-o explícito e incorporando-o a novas tecnologias, produtos e programas.

Assim, Davenport e Völpe (2001) mostram que o aspecto mais importante da estrutura do conhecimento está no cotidiano organizacional, o qual deve facilitar a disseminação do conhecimento entre a equipe; criar, editar o conhecimento adquirido; construir e manter ferramentas tecnológicas que facilitam a aplicação do conhecimento; incorporar a orientação para o conhecimento nas descrições de cargos e sistemas de avaliação e recompensas; redesenhar o conhecimento e incorporá-lo nas atividades da organização.

Neste sentido, as organizações aprenderão a contratar trabalhadores do conhecimento (*knowledge workers*) a partir de suas atitudes e motivação em relação ao conhecimento, desenvolvendo atividades de acordo com estas regras e criando uma cultura na qual a equipe interiorize a gestão do conhecimento como parte do seu trabalho. (DAVENPORT, VÖLPEL 2001)

### **1.3 – A criação do conhecimento organizacional**

“Mais cedo ou mais tarde, toda organização acaba criando o novo conhecimento. Mas, na maioria das organizações, esse processo é acidental, inesperado e, portanto, imprevisível. O que diferencia a empresa criadora do conhecimento é que ela gerencia sistematicamente o processo de criação do conhecimento.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 142)

Assim sendo, a criação do conhecimento é um processo dialético, no qual as contradições são sintetizadas por meio das interações dinâmicas entre indivíduos, organizações e o ambiente em que estão inseridas.

É um processo que transcende as fronteiras para que o novo conhecimento possa ser construído. Desta forma, a organização não é simplesmente uma máquina que processa informações, mas uma entidade que cria conhecimento a partir da ação e interação de seus membros (NONAKA, TOYAMA 2003).

A seguir serão apresentados os elementos que compõem o conhecimento: conhecimento tácito/explicito e a interação entre estes dois conhecimentos, constituindo o modelo SECI, as espirais do conhecimento e o contexto Ba.

Segundo Nonaka e Konno (1998) existem dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é expresso em palavras e números e disseminado em formulários, especificações, manuais. O conhecimento tácito é pessoal e difícil de ser formalizado e compartilhado com outros como *insights* subjetivos e intuições.

Sarabia (2007) complementa que o conhecimento tácito e o explícito são as faces de uma mesma moeda. Assim, estas duas formas de conhecimento serão detalhadas a seguir.

### 1.3.1 – Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

O conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. É caracterizado por conclusões, *insights* e palpites subjetivos, sendo algo dificilmente visível e exprimível e está imerso nas narrativas e histórias que circulam dentro da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BHARDWAY; MONIN, 2006).

Desta forma, para Nonaka e Takeuchi (1997); Boder (2006), saber algo é criar sua imagem ao integrar os detalhes tacitamente. Assim, para entender o todo é necessário integrar o corpo com detalhes, gerando um todo coerente.

A parte tácita do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997); Bhardway e Monin (2006); Santos et al. (2007) está enraizada nas ações e experiências do indivíduo e envolve fatores intangíveis como emoções, valores, perspectivas ou ideais, incluindo elementos cognitivos e técnicos. Interage com os subsistemas psicológico, intelectual, funcional, social e cultural. Para tanto:

“Os indivíduos mudam ou adaptam os conceitos à luz de suas experiências e reinterpretem a linguagem utilizada para expressá-los. Quando uma palavra ou um conceito novo é incorporado a um sistema de linguagem antigo, um influencia o outro. O próprio sistema enriquece o que o indivíduo lhe conferiu. Todo o nosso conhecimento, portanto, possui uma dimensão tácita.” (SVEIBY, 1998, p. 36)

A parte tácita do conhecimento varia de acordo com a situação. Desta maneira conferimos sentido à realidade, categorizando-a em teorias, métodos, sentimentos,

modelos mentais, esquemas, paradigmas, crenças, valores e habilidades que podemos utilizar de forma válida. A associação destes conhecimentos é uma habilidade pessoal, inalienável e intransferível cada pessoa a constrói individualmente (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. A dimensão técnica abrange um tipo de capacidade informal – *know how* –. A segunda é a dimensão cognitiva composta por esquemas, modelos mentais, crenças e percepções, refletindo a imagem e a visão que cada indivíduo tem sobre a realidade.

A natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido, pois para ser comunicado e compartilhado dentro da organização terá que ser convertido em mecanismos tangíveis como palavras e números.

Segundo Bhardwaj e Monin (2006) o conhecimento tácito necessita ser explorado como recurso para inspirar as ações no local de trabalho, buscando desenvolver recursos que gerem vantagem competitiva de natureza invisível e de difícil imitação.

Assim, compartilhar a mesma compreensão da realidade vivenciada pela organização é muito importante, sendo que o aprendizado mais poderoso surge a partir da experiência direta do indivíduo com a situação vivenciada.

Desta maneira, criar novos conhecimentos significa recriar a empresa e seus membros em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, exigindo interação intensiva entre os componentes da equipe (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Por sua vez, Nonaka e Takeuchi (1997) definem que o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, sendo compartilhado em forma de dados brutos, procedimentos codificados ou princípios universais. Este tipo de conhecimento pode ser “processado” e “codificado”, sendo transmissível em



linguagem formal e sistemática. Representa o conhecimento da racionalidade, o qual tende a ser explícito, metafísico e objetivo.

### **1.3.2 – Interação entre Conhecimento Tácito e Explícito**

As empresas de sucesso criam novos conhecimentos, disseminam isto para toda a equipe, introduzindo, quando necessário novas tecnologias e produtos/serviços, transformando o conhecimento tácito em explícito para toda a equipe (METAXIOTIS, ERGAZAKIS, PSARRAS, 2005). Desta forma:

“Em nossa ótica, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, por exemplo, não são lados opostos de uma dicotomia, mas sim entidades mutuamente complementares. Interagem e comunicam-se entre si, a fim de criar algo novo.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 276).

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito abordados anteriormente não são entidades totalmente separadas, mas mutuamente complementares. Interagem entre si, realizando trocas criativas, as quais constituem uma espiral do conhecimento. Assim, o conhecimento é convertido de tácito a explícito pela combinação de conceitos ou pela exteriorização do conhecimento. (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; NONAKA, KONNO, 1998; SVEIBY, 1998; NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000).

#### **1.3.2.1 – Modelo SECI**

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre os aspectos tácito e explícito conduz a quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, comumente denominado de modelo SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização como apresentado a seguir na Figura 3 – Quatro modos de conversão do conhecimento.

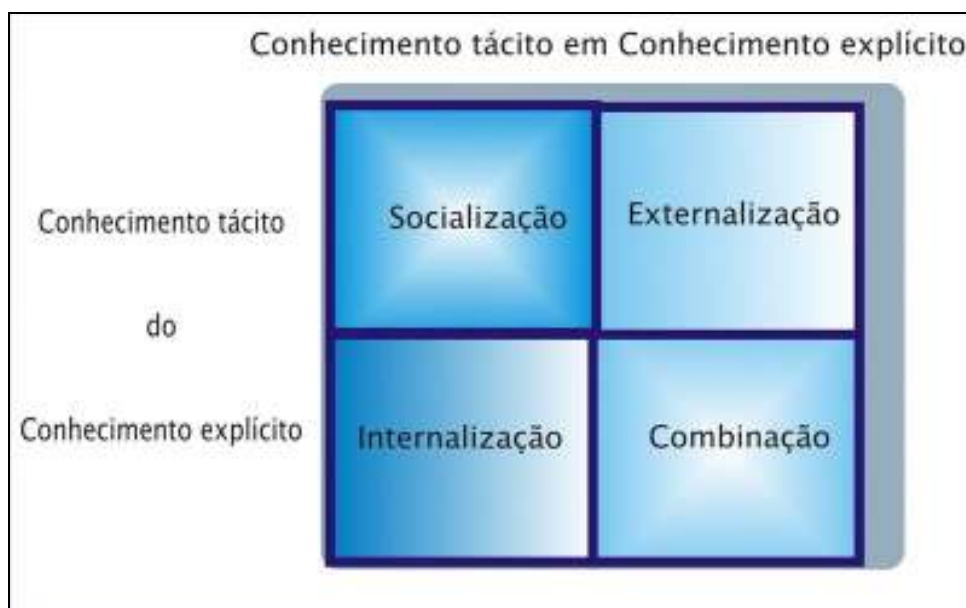


Figura 3 - Quatro modos de conversão do conhecimento  
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997), p. 69.

Estes modos de conversão do conhecimento podem ser assim descritos:

**Socialização – do conhecimento tácito em conhecimento tácito:** é um processo de compartilhamento de experiências e conhecimento entre os indivíduos. Sem alguma experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo. A transferência de informações precisa estar ligada às emoções associadas nas quais as experiências compartilhadas são embutidas. Para tanto, envolve a captura de conhecimento através da proximidade física (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; NONAKA, KONNO, 1998).

**Externalização – do conhecimento tácito em conhecimento explícito:** é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos que sejam compreensíveis aos outros. A externalização cria conceitos novos a partir do conhecimento tácito (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; NONAKA, KONNO, 1998).

**Combinação – do conhecimento explícito em conhecimento explícito:** é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, convertendo

conhecimento explícito em conhecimento mais complexo somado aos conhecimentos explícitos aprendidos em experiências anteriores. As trocas e combinações ocorrem por meio de documentos, reuniões, conversas ou redes de comunicação computadorizadas (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; NONAKA, KONNO, 1998).

**Internalização – do conhecimento explícito em conhecimento tácito:** é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento (NONAKA, TAKEUCHI, 1997)

Desta forma, estes quatro modos de conversão do conhecimento representam o modelo SECI, o qual descreve um processo dinâmico em que conhecimento explícito e tácito é convertido e transformado. Assim, a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e explícito, sendo moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998).

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) o modo de socialização normalmente desenvolve um “campo” de interação que facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais entre os membros da equipe. Na externalização ocorre o diálogo ou a reflexão coletiva que ajuda a equipe a articular o conhecimento.

Em relação à combinação é provocado pela colocação do conhecimento recém-criado e o já existente, cristalizando-os assim em um novo produto ou serviço. E a internalização acontece com a prática do “aprender fazendo”. Isto gera o intercâmbio dos quadrantes, constituindo uma espiral do conhecimento gerado na dimensão epistemológica como apresentado na Figura 4 – Espiral do Conhecimento – a seguir.



Figura 4 - Espiral do conhecimento  
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997), p. 80.

Cada quadrante gera um tipo de conhecimento, sendo que a socialização promove um “conhecimento compartilhado”, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. A externalização gera “conhecimento conceitual” criado por meio de metáforas ou analogias.

A combinação dá origem ao “conhecimento sistêmico” como a geração de protótipos. A internalização, por sua vez, produz “conhecimento operacional” sobre gerenciamento e processos. Esses conteúdos são apresentados na Figura 5 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos – e interação entre si na espiral de criação do conhecimento na dimensão epistemológica (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).



Figura 5 - Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos  
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997), p. 81.

Neste sentido, para Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento resume-se à conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Há três características-chave no processo de criação do conhecimento:

- Metáfora e Analogia, utilizando a linguagem figurada para expressar intuições e *insights*. Com as metáforas, as pessoas reúnem o que conhecem de novas formas e começam a expressar seus pensamentos e a analogia constitui um estágio intermediário entre a imaginação pura e o pensamento lógico.
- O conhecimento pessoal de um indivíduo passa a ser amplificado a partir da interação com o grupo, por meio de discussões, experiências compartilhadas e observação, transformando-se em conhecimento organizacional.
- Ambigüidade e redundância, sendo que o novo conhecimento nasce do caos. A partir das ambigüidades, como fonte de um novo senso de direção, surgem significados e uma forma diferente de pensar. A redundância estimula o diálogo freqüente e a comunicação, constituindo uma base cognitiva comum entre a equipe. Com o compartilhamento de idéias é possível difundir o conhecimento explícito pela organização, permitindo a internalização destes significados pelos funcionários.

### **1.3.2.2 – Espiral Epistemológica e Espiral Ontológica**

A criação do conhecimento possui duas dimensões – epistemológica, na qual ocorre a conversão de conhecimento tácito em explícito (descrito no tópico anterior) e a ontológica, a qual envolve o nível de conhecimento seja ele individual, grupal, organizacional ou interorganizacional – (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) mostram que a interação entre conhecimento tácito e explícito forma a “espiral do conhecimento”, sendo que o conhecimento organizacional é um processo em espiral, que inicia no nível individual e se amplia por meio das comunidades de interação que cruzam as fronteiras departamentais e organizacionais.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) existem condições capacitadoras que fornecem o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo, bem como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual. Estas condições possibilitam que a espiral ontológica do conhecimento ocorra em nível organizacional. Estas condições são:

- Intenção: a espiral do conhecimento é direcionada pela intenção organizacional, sendo a aspiração de uma organização às suas metas. As organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, formulando uma intenção organizacional e propondo-lhes essa intenção.
- Autonomia: a empresa amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas, aumentando a possibilidade dos indivíduos se automotivarem para criar novo conhecimento.
- Flutuação e Caos Criativo: estimulam a interação entre organização e ambiente externo. Quando a equipe enfrenta uma situação de colapso reconsidera-se pensamentos e perspectivas fundamentais. Questiona-se a validade das atitudes em relação ao mundo. Esse processo de contínuo questionamento estimula a criação do conhecimento organizacional.

- Redundância: a superposição intencional de informações, acelera o processo de criação do conhecimento. Estas informações redundantes ajudam a desenvolver canais de comunicação incomuns, facilita o intercâmbio entre a hierarquia e a não hierarquia e proporciona à organização um mecanismo de autocontrole que a mantém voltada para uma determinada direção.
- Variedade de Requisitos: os membros da organização podem enfrentar muitas situações se possuírem uma variedade de requisitos que podem, proporcionar a todos, informações sobre os níveis organizacionais.

A partir destas condições capacitadoras, as quais promovem todo o processo e facilitam a espiral, Nonaka e Takeuchi (1997) mostram que o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível organizacional. Estes níveis não são independentes entre si, mas interagem mútua e continuamente. Assim, observa-se neste modelo ontológico cinco fases de criação do conhecimento organizacional:

Fase 1 Compartilhamento do conhecimento tácito: indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações tornam-se parte da etapa crítica para a criação do conhecimento organizacional. As emoções, sentimentos e modelos precisam ser compartilhados para gerar confiança mútua.

Fase 2 Criação de conceitos: interação do conhecimento tácito e explícito. O modelo mental tácito compartilhado é verbalizado em palavras e frases, sendo posteriormente cristalizado em conceitos explícitos. Esta fase corresponde à externalização do modelo SECI. Aqui os conceitos são criados cooperativamente, por meio do diálogo.

Fase 3 Justificação de Conceitos: novos conceitos criados por indivíduos ou pela equipe precisam ser justificados, determinando os conceitos para que os mesmos possuam validade diante da organização e da sociedade.

Fase 4 Construção de um Arquétipo: o conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto. Esta fase assemelha-se à fase de combinação do modelo SECI.

Fase 5 Difusão interativa do conhecimento: a criação do conhecimento organizacional é um processo interminável que se atualiza continuamente. O novo conceito criado, justificado e transformado em modelo, passa para um novo ciclo de criação de conhecimento em um nível ontológico (indivíduo, grupo, organização, interorganização) diferente. Esse processo iterativo e em espiral consiste na difusão interativa que ocorre tanto dentro da organização quanto entre organizações.

Estas cinco fases constituem a outra espiral da criação do conhecimento em nível ontológico. O conhecimento, por exemplo, no nível de equipe é transformado em conhecimento no nível de divisão e possivelmente na empresa como um todo ou entre organizações. As cinco condições capacitadoras e as fases do processo de criação do conhecimento são apresentadas na Figura 6 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento.

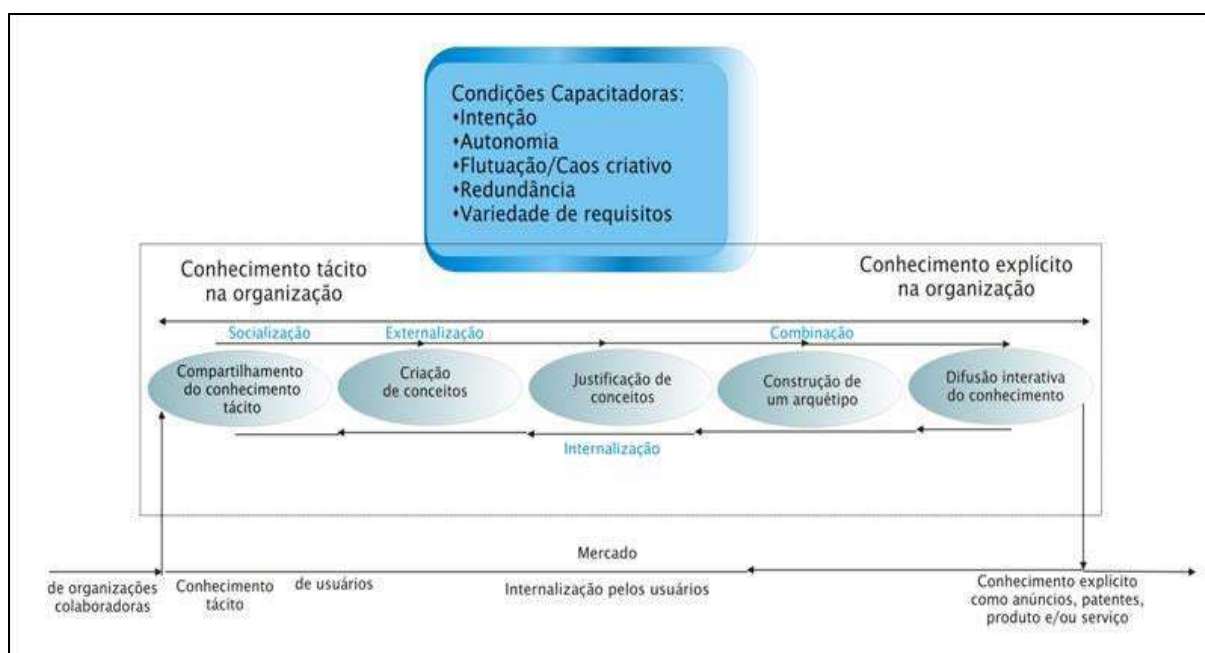


Figura 6 - Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997), p. 96.



Assim, é constituído as duas espirais da criação do conhecimento em nível **epistemológico** – tácito para explícito – e em nível **ontológico** – indivíduo, grupo, organização, interorganização – e o processo de transformação dentro dessas **duas espirais do conhecimento** se movem de forma cíclica, interagindo constantemente ao longo do tempo e originando a inovação para a empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que o indivíduo é o elemento criador do conhecimento e a organização é o elemento “ampliador” do conhecimento. Porém, o verdadeiro contexto no qual ocorre grande parte da conversão é o nível do grupo ou equipe. A organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. Porém o âmago do processo de criação do conhecimento organizacional ocorre no nível do grupo, mas a organização oferece as condições capacitadoras necessárias.

As espirais epistemológica e ontológica são apresentadas na Figura 7 – A evolução da espiral do conhecimento e o processo de conversão.

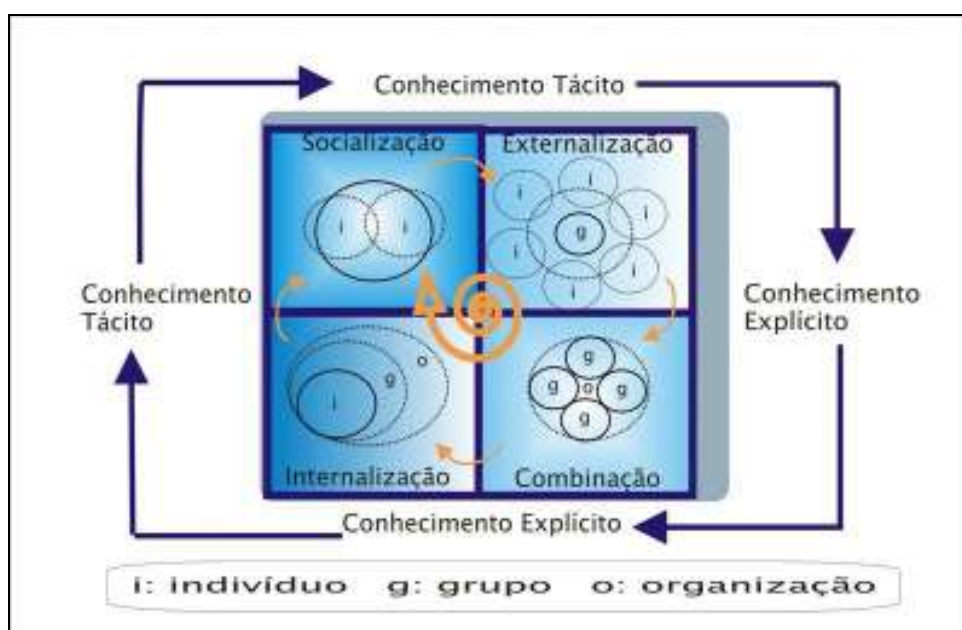


Figura 7 - A evolução da espiral do conhecimento e o processo de conversão  
Fonte: Nonaka e Konno (1998), p. 43.

Para tornar a criação do conhecimento realmente dinâmica, o conhecimento criado em um nível precisa ser amplificado aos diferentes níveis – indivíduo, grupo e organização –, sendo um processo interminável que exige inovação contínua. Como

o ambiente competitivo e as preferências dos clientes mudam constantemente, o conhecimento existente logo se torna obsoleto (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

Desta maneira, para que a empresa crie dinâmica e constantemente conhecimento é necessário uma visão que sincronize os objetivos organizacionais. A visão define o tipo de conhecimento que a empresa precisa criar e dominar e proporciona uma direção comum ao processo de criação do conhecimento. Desta forma, os participantes com pontos de vista multifacetados e dentro de vários contextos, necessitam alinhar a intenção, objetivos e missão da empresa aos níveis do indivíduo, grupo e organização (NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000; NONAKA, TOYAMA, 2003).

A primeira espiral – epistemológica – pode se mostrar de forma mais concreta como desenvolvimento de um novo produto, por exemplo. Entretanto, os produtos não são o único resultado da criação do conhecimento. Assim, a segunda espiral – ontológica – mostra o aspecto mais abstrato do conhecimento com resultados menos tangíveis como sistemas gerenciais, mecanismos operacionais ou programas de gestão de recursos humanos, por exemplo (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

As duas espirais são igualmente importantes na criação de inovação dentro da empresa e, em contrapartida, na aquisição de vantagem competitiva sustentável no mercado. Em ambas, as condições capacitadoras desempenham um papel central no estímulo e promoção do processo de criação do conhecimento, sendo que as mesmas necessitam ser aprimoradas ou atualizadas continuamente para que a criação do conhecimento perdure dentro da organização (NONAKA, TAKEUCHI, 1997).

### **1.3.3 – Contexto ‘Ba’**

O conhecimento necessita de um contexto físico no tempo e no espaço para ser criado. Assim, Ba é o espaço compartilhado que serve como a fundação para a criação do conhecimento. Está em constante movimento e pode ser construída

intencionalmente ou espontaneamente (NONAKA, KONNO, 1998; NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000; NONAKA, TOYAMA, 2003).

Nonaka e Toyama (2003) mostram que Ba é o contexto compartilhado, no qual o conhecimento é dividido, criado e utilizado. Afinal, o conhecimento não é criado no vácuo, ele necessita de um lugar onde a informação possa ser interpretada e convertida em conhecimento.

Este espaço pode ser físico como escritório e espaços de negócios; virtual como e-mails e teleconferências; mental como experiências, idéias e ideais compartilhados ou a combinação destes itens. O conceito Ba unifica o espaço físico, virtual e mental, sendo um mundo onde os indivíduos se realizam como parte do ambiente em que suas vidas estão inseridas (NONAKA, KONNO, 1998).

Desta forma, para Nonaka e Konno (1998); Nonaka e Toyama (2003) o contexto Ba provê energia, qualidade e o lugar para o desenvolvimento do conhecimento individual e a conversão do mesmo ao longo da espiral do conhecimento. Emerge dos indivíduos, grupos de trabalho, equipes, círculos informais, encontros e espaços virtuais. Assim, provêm de uma plataforma que avança do conhecimento individual ao conhecimento coletivo, integrando todas as informações.

Para Nonaka e Toyama (2003) Ba representa o aqui e agora, sendo constantemente movimentado de acordo com as mudanças no contexto. Assim, os participantes Ba dividem o tempo e espaço e ainda transcendem este tempo e espaço, interagindo cotidianamente por meio do compartilhamento de rotinas de trabalho, conhecimentos pessoais e situações diversas.

Neste sentido, a informação reside em mídias e redes de contato tangíveis. Assim, se o conhecimento é separado do contexto Ba, ele fica restrito à informação, a qual pode ser comunicada independente do Ba. Portanto, Ba é o lugar onde a informação é interpretada e convertida, gerando um conhecimento intangível. (NONAKA, KONNO, 1998; NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000).

Nonaka e Toyama (2003) apontam que os indivíduos compartilham suas próprias experiências e interagem uns com os outros, criando um mecanismo de interação múltipla que explica as ações que ocorrem em um tempo e espaço específico. Desta maneira, tem-se a Figura 8 – Representação conceitual do Ba.

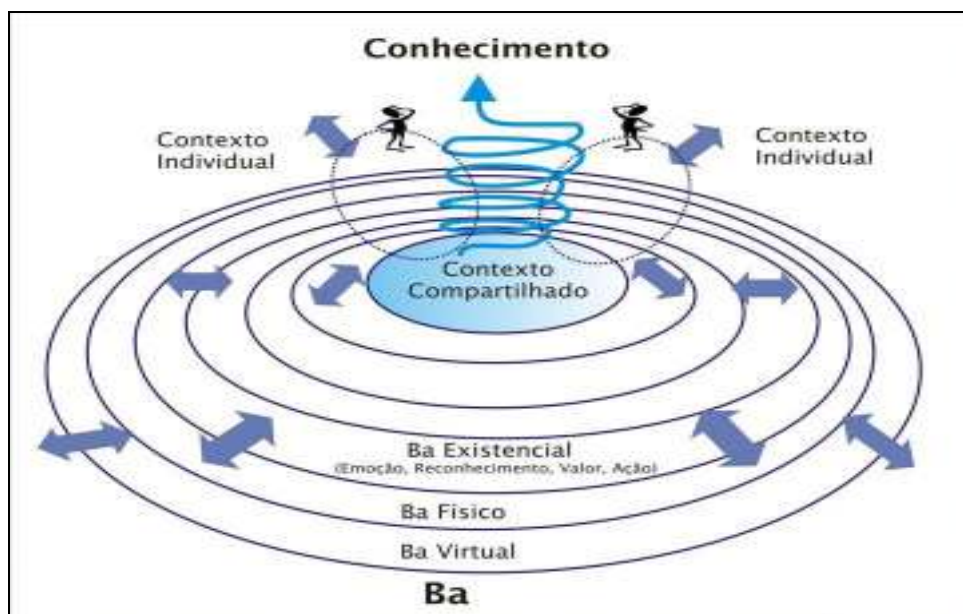


Figura 8 - Representação conceitual do Ba  
Fonte: Nonaka e Toyama (2003), p. 7.

Desta forma, Nonaka e Konno (1998); Nonaka e Toyama (2003) mostram que Ba oferece um conceito integrado para a conversão do conhecimento. Na Figura 9 – Ba e a conversão do conhecimento –, a seguir, está representado a interação do modelo SECI e a conversão do conhecimento tácito em explícito dentro do contexto Ba.

Nota-se que as fronteiras Ba são fluídas e mudam rapidamente, sendo que o contexto Ba surge, funciona e desaparece de acordo com as necessidades organizacionais.

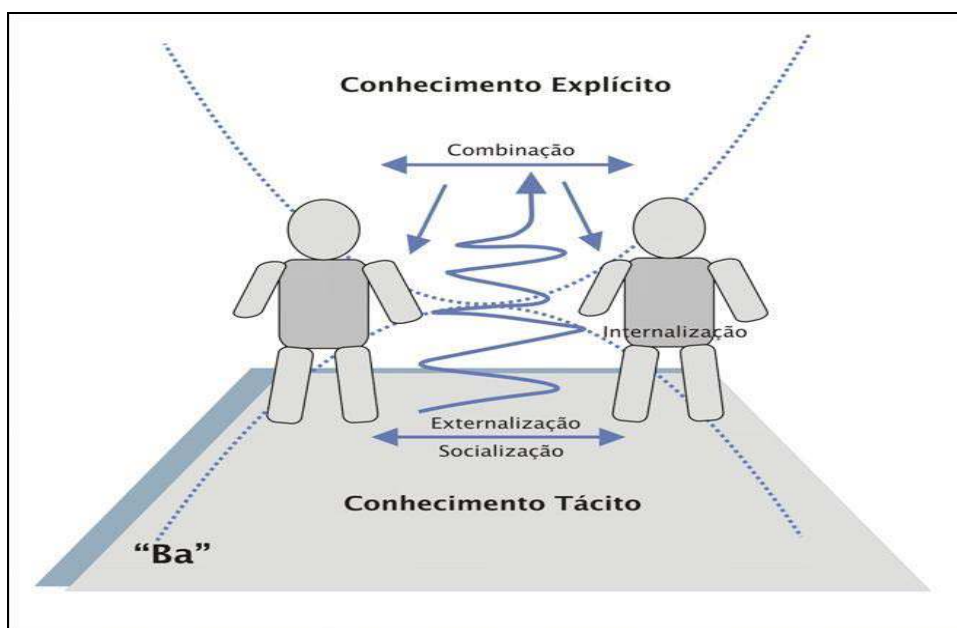


Figura 9 - Ba e a conversão do conhecimento  
 Fonte: Nonaka e Konno (1998), p. 44.

Nonaka e Konno (1998) mostram o contexto Ba energiza o modelo SECI. Há quatro tipos de Ba que correspondem aos quatro estágios do modelo SECI, oferecendo plataformas específicas no processo da formação da espiral do conhecimento. Estes tipos podem ser vistos na Figura 10 – As quatro características do Ba – e na descrição a seguir.



Figura 10 - As quatro características do Ba  
 Fonte: Nonaka e Konno (1998), p. 46.

*Originating Ba*: é onde os indivíduos dividem sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. A partir deste Ba emerge cuidado, amor, confiança e comprometimento. É a primeira forma de Ba, a qual inicia o processo de criação do conhecimento e representa a fase de socialização do modelo SECI. Experiências físicas e face a face são a chave para a conversão e transferência do conhecimento tácito.

*Interacting Ba*: modelos mentais individuais e habilidades, por meio de diálogos, são convertidos em termos comuns e conceitos. É o lugar onde o conhecimento tácito é convertido em explícito e representa o processo de externalização do modelo SECI. O diálogo é a chave para converter o conhecimento e esta conversão requer metáforas e habilidades específicas.

*Cyber Ba*: é o lugar que representa a fase de combinação do modelo SECI. Aqui, a combinação do novo conhecimento explícito com a informação e conhecimento existente geram uma sistematização do conhecimento explícito ao longo da organização. O uso de contatos *on-line*, documentações e data base contribui para crescer este tipo de disseminação do conhecimento.

*Exercising Ba*: representa a fase de internalização do modelo SECI. Facilita a conversão do conhecimento explícito em tácito.

Assim, o conhecimento é criado a partir das interações entre indivíduos e o ambiente. Micro e macro ambiente interagem e as mudanças ocorrem, sendo que o indivíduo (micro) influencia o ambiente (macro) e vice-versa. Desta maneira, Ba possui uma fundamental importância para a criação e amplificação do conhecimento e do processo criativo, conectando, em diferentes níveis, vários Ba, constituindo um grande Ba denominado Basho. (NONAKA, KONNO, 1998; NONAKA, TOYAMA, KONNO, 2000)

Para Nonaka e Konno (1998) eventualmente o conhecimento é gerado em cada Ba e disseminado na organização. Entretanto, o Ba organizacional não é somente o acúmulo de diferentes informações, mas sim um processo dinâmico que

continuamente cria novos conhecimentos por meio do ciclo de conversão do conhecimento tácito em explícito.

Nonaka, Toyama e Konno (2000) mostram que em um mundo em que os mercados, produtos e tecnologias mudam rapidamente a inovação contínua e o conhecimento tornam-se importantes fontes de vantagem competitiva sustentável. Para estes autores a organização não é simplesmente uma processadora de informações, mas uma entidade capaz de criar conhecimento por meio da ação e interação com o ambiente, adaptando-se de acordo com o processo de criação do conhecimento.

## **2 - Vantagem Competitiva – VC – e Vantagem Competitiva Sustentável – VCS**

O objetivo deste capítulo é apresentar o referencial sobre o tema Vantagem Competitiva e Vantagem Competitiva Sustentável. O arcabouço teórico evidenciado nesta seção sustenta a escolha/definição do instrumento de pesquisa, bem como guia as opções metodológicas e a análise dos resultados obtidos desta dissertação.

A implementação da estratégia traçada pela empresa está alinhada ao tema Gestão do Conhecimento indicado anteriormente e à compreensão da VC e Vantagem Competitiva Sustentável, ao se entender, que o conhecimento pode ser visto como fonte de VCS para a empresa.

Para que o capítulo seja visualizado de forma mais clara, o mesmo foi dividido em quatro partes que permitem o seu aprofundamento específico sem prejudicar a visão completa e sinérgica do assunto.

Desta maneira, na primeira parte são definidos os conceitos de Vantagem Competitiva e VCS, sendo a base fundamental para o desvendar desta seção.

A segunda parte apresenta aspectos do modelo da Organização Industrial proposta por Bain e Mason. Isto serve como o arcabouço teórico para a obtenção de VCS na perspectiva de Porter, a qual trabalha uma visão *outside in* ou “de fora para dentro”,

embasada no fator de que a VC é obtida a partir da análise do ambiente externo/setor de atuação da organização. Neste sentido, as forças externas é que determinam à possibilidade da empresa alcançar Vantagem Competitiva e VCS.

Na seqüência, analisa-se um pensamento distinto daquele defendido por Porter, pois apresenta-se uma visão *inside out* ou “de dentro para fora”, ou seja, os recursos/capacidades internos à organização é que possibilitam o alcance de VCS. Para a constituição do arcabouço teórico desta perspectiva, aborda-se o pensamento penrosiano e schumpeteriano.

Com este levantamento conceitual dos estudos da economia, delinea-se a visão baseada em recursos, definindo a perspectiva *Resource-based view* – RBV – de acordo com seus principais autores, tais como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993).

A seguir são destacados alguns modelos desenvolvidos na RBV, tais como o modelo de Barney (1991,1995) e o modelo de Peteraf (1993). Além disto, mostram-se as discussões e críticas tecidas por Priem e Butler (2001) sobre a perspectiva RBV e os contra-argumentos discutidos por Barney (2001b).

Ainda de acordo com o arcabouço teórico, apresenta-se o modelo *Dynamic Capability View* ou Capacidades Dinâmicas defendido por autores como Dierickx e Cool (1989), Grant (1991), Teece, Pisano e Shuen (1997) entre outros. Este modelo é complementar a RBV, sendo conceitos convergentes, e trata de um sistema organizacional capaz de gerar inovações a partir da transformação contínua de sua base de recursos.

Desta maneira, neste capítulo serão trabalhados três vertentes sobre vantagem competitiva, cada um com suas premissas de acordo com o Quadro 1 – Comparação das teorias da vantagem competitiva – a seguir:



Dimensões	Organização Industrial	Resource-based view - RBV	Dynamic Capability view - Capacidades Dinâmicas
Concepção da firma	Função técnica da produção	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades	Conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades
Natureza da vantagem competitiva	Sustentável e fundada em situações de quase-monopólio	Sustentável fundada sobre recursos estáveis	Sustentável e fundada sobre recursos em evolução
Fonte de vantagem competitiva	Atratividade e posicionamento da firma na indústria/ setor de atuação	Acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação	Rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma
Estratégia	Abordagem <i>outside-in</i> "de fora para dentro". Busca do posicionamento e construção de barreiras à concorrência	Abordagem racional <i>inside-out</i> "de dentro para fora". Desenvolvimento e exploração de competências existentes	Interação entre competências e oportunidades de mercado. Reconfiguração de competências e <i>know how</i>
Fundadores	E. Mason J. S. Bain	P. Selznick E. Penrose K. Andrews	D. Teece R. Nelson S. Winter
Autores representativos	M. Porter P. Ghemawat C. Shapiro	R. Rumelt B. Wernerfelt J. B. Barney M. Peteraf	D. Teece, G. Pisano e A. Shuen C. K. Prahalad e G. Hamel I. Dierickx e K. Cool R. Amit e P. Schoemaker

Quadro 1 - Comparação das teorias da vantagem competitiva (adaptado)  
 Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000), p. 35.

Na última parte, descreve-se a relação entre Gestão do Conhecimento e VCS na perspectiva RBV/*Dynamic Capability view*, exibindo os argumentos e definições dos autores da área de estratégia e especificamente de VC. Destaca-se a interrelação e a congruência entre estes temas, sendo o fator conhecimento, especialmente o seu componente tácito, uma relevante fonte de VCS, na perspectiva RBV, para a empresa.

O capítulo pode ser visualizado, esquematicamente, na Figura 11 – Mapa Conceitual Vantagem Competitiva e VCS – a seguir.

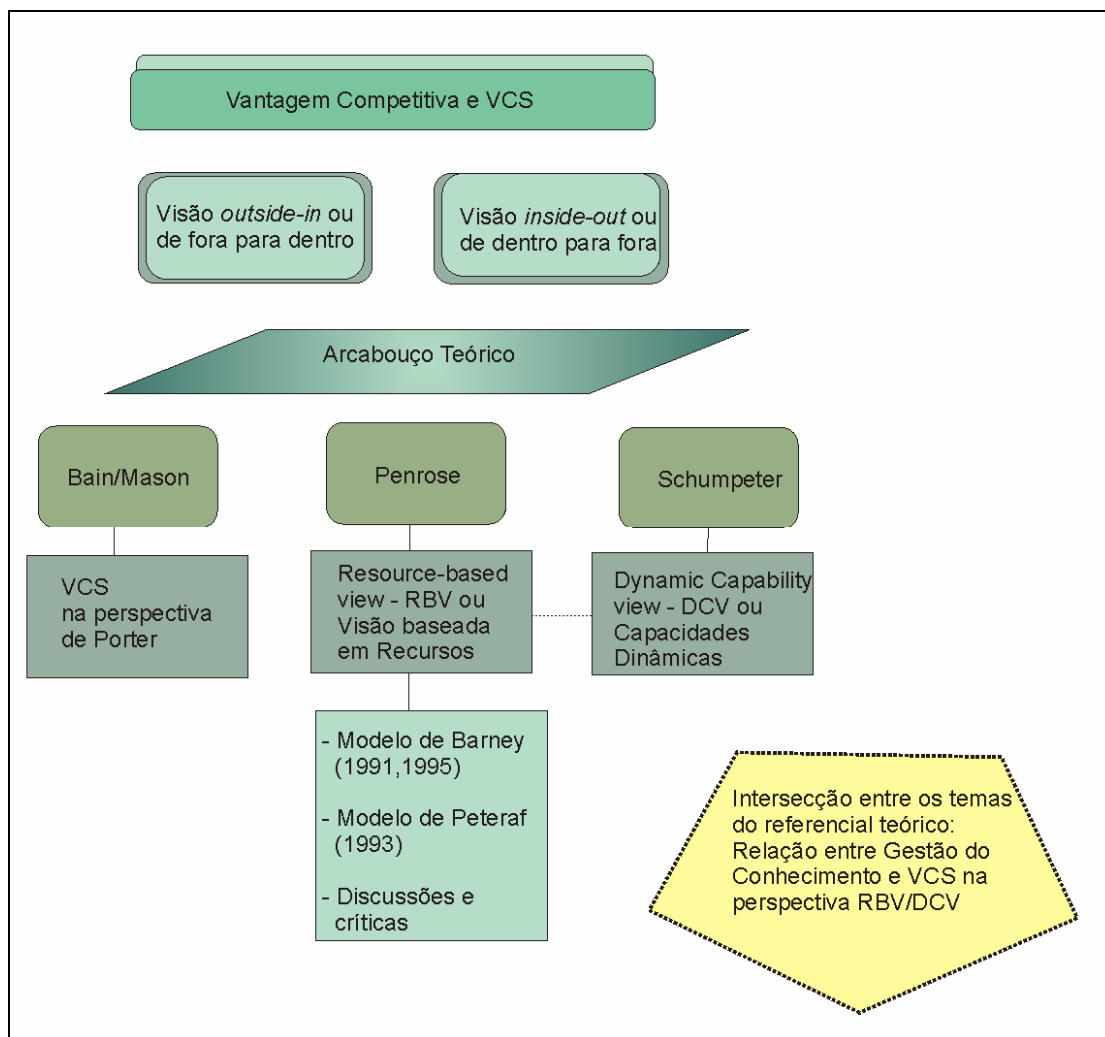


Figura 11 - Mapa conceitual Vantagem Competitiva e VCS  
 Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Assim sendo, a seguir pode-se visualizar a revisão da literatura sobre VC e VCS. Ao discorrer sobre cada parte, ressaltam-se os conceitos evidenciados pelos principais autores de gestão estratégica. Ademais, mostra-se o desenho ou recorte realizado no arcabouço teórico de acordo com a necessidade deste trabalho em termos do problema e dos objetivos definidos para a execução desta pesquisa.

## 2.1 - Definição

Todas as diferenças de custos e preços entre empresas derivam de uma série de atividades que requer criação, produção, venda e entrega de seus produtos e serviços. Estas atividades são as unidades básicas para a vantagem competitiva.

Assim sendo, a estratégia competitiva significa encontrar diferentes grupos de atividades que entregam um valor único ao cliente (PORTER, 1996).

Desta forma, a vantagem competitiva resulta da efetivação da estratégia traçada pela empresa, sendo que a mesma não é implementada simultaneamente pelos concorrentes atuais e potenciais. Pode ser criada de várias formas, com base em tamanho, localização, acesso a recursos entre outros. (BHARADWAJ, VARADARAJAN, FAHY, 1993; VON KROGH, ROOS, 1995).

Esta posição de valor atrai a imitação pelos concorrentes que podem atuar com performance superior ou encontrar os benefícios de sucesso como novos serviços ou tecnologias. Assim, esta vantagem competitiva se torna sustentável quando a transferência e utilização dos recursos dentro da empresa são de difícil acesso ou replicação pelos concorrentes. Por serem difíceis de imitar, tornam-se, assim, vantagens competitivas duradouras, possibilitando à organização apresentar desempenhos acima da média em seu ramo de atuação e, até mesmo, penetrar em novos segmentos. (PORTER, 1996; HOFFMAN, 2000; TEECE, 2000; IAMIN, 2007).

Para tanto, a sustentabilidade da vantagem competitiva é vista como a construção de barreiras contra a imitação de habilidades e recursos únicos, provendo à organização a oportunidade de encontrar vantagens de custo e ou diferenciação. A durabilidade da posição competitiva da empresa é, ainda, contingente aos reinvestimentos nos recursos atuais, assim como investimentos em novas habilidades e recursos que gerem vantagem competitiva. (BHARADWAJ, VARADARAJAN, FAHY, 1993; VON KROGH, ROOS, 1995; HOFFMAN, 2000)

## 2.2 - Visão *outside-in* ou “de fora para dentro”

### 2.2.1 – Arcabouço teórico: Organização Industrial proposta por Bain/Mason <sup>2,3,4,5,6,7</sup>

Nesta visão a empresa exerce o seu poder de monopólio ou oligopólio com outras firmas. Isto porque grandes empresas controlam substanciais porções dos *outputs* da indústria, possuindo grande oportunidade e incentivo para engajar em práticas monopolísticas ou oligopolísticas (CONNER, 1991).

Os estudos iniciais desta teoria objetivavam analisar a lucratividade dos oligopólios, implantando políticas de promoção da concorrência – anti-truste –, pois o poder do monopólio/oligopólio representavam uma ameaça à sociedade e ao seu equilíbrio econômico (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Assim, a economia da organização industrial é articulada por Bain (1948,1950,1951,1954) com maior ênfase empírica na hipótese SCP – Structure-Conduct-Performance, na qual a performance das empresas, dentro de um setor de atuação, depende da estratégia em relação à fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, pesquisa e desenvolvimento, publicidade, investimentos, etc. O comportamento das firmas é definido pela estrutura do setor de atuação em questão, caracterizado pelo número e pelo tamanho de concorrentes, compradores e vendedores e pela existência de barreiras de entrada.

---

BAIN, J. S. Price and production policies. **A survey of contemporary economics**. v. 1, p. 129-173, 1948<sup>2</sup>.

\_\_\_\_\_. Workable competition in oligopoly: theoretical considerations and some empirical evidence. **American Economic Review**. v. 40, p. 35-47, 1950<sup>3</sup>.

\_\_\_\_\_. Relation of profit rate to industry concentration: american manufacturing, 1936-1940. **Quarterly Journal of Economics**. v. 65, p. 293-324, 1951<sup>4</sup>.

\_\_\_\_\_. Economies of scale, concentration and the condition of entry in twenty manufacturing industries. **American Economic Review**. v. 44, p. 15-39, 1954<sup>5</sup>.

MASON, E. S. Price and production policies of large scale enterprises. **American Economic Review**. v. 29, p. 61-74, 1939<sup>6</sup>

MASON, E. S. **Economic concentration and the monopoly problem**. Harvard University Press: MA, 1957.<sup>7</sup>

Para tanto, as barreiras à entrada – estado concorrencial potencial de novos produtores/vendedores – de novas firmas representam uma importante magnitude da estrutura de mercado, podendo determinar até que ponto as firmas que já operam no mercado podem agir de forma monopolística sem induzir a uma reação dos concorrentes em potencial.

Assim, as barreiras de entrada podem ser avaliadas pelas vantagens que as firmas estabelecidas possuem sobre os competidores potenciais, refletindo na capacidade de elevar os preços acima do nível competitivo sem atrair novas firmas para a indústria em questão.

Para os seguidores deste paradigma, SCP, o objetivo estratégico de uma unidade de negócio é definido como a forma de posicioná-la na indústria, ou seja, exercer poderes cada vez mais monopolistas ou oligopolistas ao mesmo tempo em que se erguem barreiras à entrada de novos concorrentes (CARNEIRO, CAVALCANTI, SILVA, 1999).

Neste modelo o retorno ou a performance da empresa é determinado pela estrutura da indústria e o impacto deste retorno depende das barreiras de entrada, do número e tamanho das empresas, da diferenciação da indústria, do seu comportamento concorrencial em termos de preços e custos e da elasticidade da demanda. (BARNEY, 1986a; CONNER, 1991; VASCONCELOS, CYRINO, 2000).

### 2.2.2 – A obtenção de VCS na perspectiva de Porter<sup>8,9</sup>

Porter é um dos autores de destaque na área de estratégia e utiliza o modelo proposto por Mason e Bain para a formulação de estratégias, considerando o poder dos monopólios em favor das empresas e a unidade de análise a indústria ou setor de atuação e não a firma individual.

---

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980<sup>8</sup>.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York: The Free Press, 1985<sup>9</sup>.

A partir da década de 80, apresenta trabalhos com uma visão que pode ser denominada *outside-in* ou “de fora para dentro” por primar pela análise do ambiente externo e do mercado/setor de atuação como base para traçar a estratégia e obter vantagem competitiva para a empresa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Nesta perspectiva considera-se a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado.

As aplicações do modelo de Porter têm dominado a área de estratégia nos últimos 20 anos por meio das cinco forças – rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos – e também as três estratégias genéricas deste mesmo autor: liderança em custos, diferenciação e enfoque (CONNER, 1991; ZACK, 1999).

Desta maneira, Teece; Pisano; Shuen (1997) mostram que o paradigma dominante da década de 80 refere-se às forças competitivas propostas por Porter (1980), as quais determinam, neste modelo, a rentabilidade do setor. As cinco forças provêm um caminho sistemático de como o nível de competitividade determina a rentabilidade de diferentes setores e segmentos.

Von Krogh e Roos (1995) salientam que a perspectiva da estratégia competitiva descrita e desenvolvida por Porter na década de 80 aponta que a vantagem competitiva deriva do ambiente organizacional da empresa, mais precisamente do setor de atuação. Assim, a principal proposição é que a base para a competição não deriva da firma, mas de características próprias ao mercado de atuação, tendo por essência o foco no ambiente do setor de atuação e não no ambiente interno da empresa, representando uma visão de fora para dentro.

Conseqüentemente uma performance superior na indústria ou dentro de seu grupo estratégico gera vantagem competitiva a partir do ambiente em que a empresa está inserida. Desta forma, a vantagem competitiva está vinculada à performance econômica e requer uma análise intensiva da estrutura do setor de atuação, dos

fornecedores, consumidores, novos entrantes e ameaças de produtos substitutos (VON KROGH; ROOS, 1995).

Além disto, a vantagem competitiva deriva de características isoladas e de oportunidades únicas, as quais definem o escopo produto-mercado. Assim, características peculiares tais como liderança em custos e diferenciação é identificada como uma posição competitiva forte, resultando em vantagem competitiva sustentável (VON KROGH; ROOS, 1995).

Segundo Carneiro (2004) como qualquer modelo, as tipologias de estratégias competitivas que têm sido propostas representam uma simplificação da realidade. Em princípio, capturam a essência das posturas competitivas que podem ser assumidas pelas empresas, as quais refletem as principais diferenças entre suas escolhas relativas a filosofias de competição, métodos competitivos e formas de implementação de tais escolhas.

O que deve ser evitado, na análise destes modelos, são as interpretações estreitas ou a suposição ingênua de que os casos da vida real têm que se encaixar forçosamente nas categorias típicas da tipologia proposta por Porter (1980, 1985). Com a mente mais aberta, executivos e acadêmicos poderão melhor aproveitar as vantagens de se trabalhar com uma tipologia com bom poder explanatório, sem, no entanto, permitirem que ela se torne um limitador ao aproveitamento de oportunidades práticas (CARNEIRO, 2004).

## **2.3 – Visão *inside-out* ou “de dentro para fora”**

### **2.3.1 – Arcabouço teórico: Teoria Penrosiana**

Os trabalhos desenvolvidos por Penrose<sup>10</sup>, com destaque para a sua obra de 1959 sobre a natureza do processo de crescimento da empresa, são usualmente atribuídos como a base para a teoria dos recursos.

---

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. Wiley: New York, 1959<sup>10</sup>

Na teoria penrosiana a firma se define como uma entidade e um conjunto de recursos físicos, humanos e intangíveis e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos (MAHONEY, 1995; VASCONCELOS, CYRINO, 2000).

Assim, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento de uma empresa, em longo prazo, não depende tanto da eficiência com que é capaz de organizar a produção, mas sim da sua habilidade em estabelecer uma ou mais bases amplas e invulneráveis, a partir das quais possa adaptar-se e estender suas operações em um mundo incerto, mutável e competitivo (PENROSE, 1979).

Para tanto, as firmas mais bem sucedidas são diversificadas com propensão a aumentar o número de produtos em sua fabricação. Esta diversificação ocorre para responder a oportunidades específicas, resolver problemas peculiares de demanda e adotar uma política geral para o crescimento. Pode ser aplicada com referência a qualquer um destes motivos, ou aos três simultaneamente.

A diversificação e a expansão baseadas principalmente num alto grau de competência e conhecimento técnico em áreas especializadas de manufatura, são características de muitas das maiores firmas da economia. Este tipo de competência aliado à posição no mercado, que dele decorre, constitui a situação mais firme e duradoura que uma firma pode estabelecer (PENROSE, 1979).

Portanto, a diversificação proporciona uma espécie de seguro contra riscos e incertezas, para os quais, de outra forma, não haveria proteção possível. Uma firma que se especialize em determinados produtos só pode manter sua posição no mercado se for capaz de desenvolver profundo conhecimento tecnológico e mercadológico, que a mantenha atualizada e a capacite para absorver inovações que afetem seus produtos.

Desta forma, a diversificação das atividades da firma sempre se dará, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos. A empresa parte, então, para a fabricação de outros produtos, suficientemente diversos daqueles que ela já



fabrica e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma (PENROSE, 1979).

Assim, a diversificação compreende os incrementos na variedade de produtos finais fabricados, incrementos na integração vertical e no número de áreas básicas de produção nas quais a firma opera. Ademais, a garantia mais eficaz contra a concorrência direta e indireta está na habilidade de antecipar às inovações aos processos, produtos e técnicas, sendo que as primeiras empresas a introduzi-las são as que tendem a alcançar vantagem competitiva (PENROSE, 1979).

Assim sendo, os estudos mostram que a ênfase está voltada para os limites e as possibilidades que os recursos internos provêm à expansão das empresas. Desta forma, a partir do arcabouço teórico, surge a RBV que postula que as empresas com estruturas organizacionais superiores são lucrativas não por terem uma posição produto-mercado melhor, ou por estarem em um setor mais favorável, mas sim porque se apropriam de rendimentos oriundos de recursos específicos e internos à empresa. Afinal, recursos singulares é a essência da vantagem competitiva sustentável (BURLAMAQUI, PROENÇA, 2003).

### **2.3.2 – Arcabouço teórico: Teoria Schumpeteriana**

Proposta por Schumpeter (1934,1950)<sup>11,12</sup>, esta visão mostra que o valor social de muitas estruturas de mercado não pode ser empregado em uma visão estática da competição. Assim, a oportunidade de competição é criada pelas inovações que os concorrentes fazem.

---

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934<sup>11</sup>.

\_\_\_\_\_. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper, 1950<sup>12</sup>.

Neste sentido, Burlamaqui e Proença (2003) apontam que Schumpeter considera o termo inovação como o conceito fundamental de sua análise e o princípio unificador de sua teoria do desenvolvimento capitalista. As inovações schumpeterianas são motivadas pela percepção de oportunidades de mercado transformadas em ganho pelos agentes econômicos (indivíduos ou organizações) mais audaciosos e efetivos.

Assim sendo, o impulso fundamental que inicia e mantém a máquina capitalista em movimento decorre dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria. Esse processo de destruição criativa é o fato essencial acerca do capitalismo (SCHUMPETER, 1984).

E, essas revoluções, não são estritamente incessantes, pois ocorrem em surtos distintos, separados uns dos outros por períodos de relativa calma. O processo como um todo, entretanto, funciona incessantemente no sentido de que sempre existe revolução ou absorção de seus resultados, constituindo-se em ciclos de negócios (SCHUMPETER, 1984).

Para tanto, existem situações no processo de destruição criativa em que muitas firmas sucumbem, mas se conseguissem vencer determinadas tempestades, teriam vida vigorosa e útil. Fora tais crises gerais ou depressões, surgem situações específicas em que à rápida mudança no quadro – característica desse processo – desorganiza de tal modo e por tanto tempo uma indústria que lhe inflige perdas disfuncionais. O progresso, então, provoca a destruição de valores de capital nos estratos com os quais concorre a nova mercadoria ou o novo método de produção (SCHUMPETER, 1984)

Desta forma, este impacto sobre a estrutura existente reduz consideravelmente o alcance e a importância de práticas que visam, além da restrição da produção, conservar posições estabelecidas e maximizar os lucros decorrentes das mesmas. E estas práticas restritivas quando efetivas adquirem nova significação sob o vento perene da destruição criativa, uma significação que não teriam num estado estacionário ou num estado de crescimento lento e equilibrado (SCHUMPETER, 1984).

### 2.3.3 – *Resource-based view* ou Visão baseada em recursos

Em contrapartida ao modelo proposto por Porter (1980), autores como Barney, Dierickx e Cool, Grant, Peteraf, Von Krogh e Roos entre outros desenvolveram estudos com foco em uma visão *inside-out* ou “de dentro para fora”, compreendendo que os recursos internos à organização podem conduzir à uma condição de vantagem competitiva.

Assim, esta visão baseada em recursos ou *Resource-based view* – RBV, propõe que a empresa seja vista como um portfólio de recursos. Para tanto, esta perspectiva consiste em uma riqueza de trabalhos relatados, que apesar de distintos entre si oferecem ferramentas teóricas para analisar o nível de recursos que lhes proporcionam o alcance de vantagem competitiva sustentável para a empresa (BARNEY, 2001a).

Assim sendo, o ponto de partida para a formulação da estratégia está na proposição de questões como: O que é o nosso negócio? Quem são nossos consumidores? Quais as necessidades nós vamos atender? Porém em um mundo em que as necessidades e preferências dos consumidores são voláteis, a identidade dos clientes muda, bem como as tecnologias utilizadas para atendê-los (GRANT, 1991).

Neste sentido, toda estratégia requer a aquisição de recursos para a sua implementação juntamente com os fatores de mercado associados a ela. Comumente diferentes empresas dentro de um mesmo mercado possuem expectativas distintas sobre o valor futuro da estratégia traçada. Estas diferenças refletem um ambiente competitivo incerto. (BARNEY, 1986 b).

Por conseguinte, o foco da empresa no seu ambiente externo não provê uma fonte segura para uma estratégia de longo prazo, uma vez que o mesmo está em constante mudança. Assim, os recursos e capacidades próprios da empresa podem prover uma base mais estável que auxilie na construção de sua identidade (GRANT, 1991).

Na Figura 12 – Análise estratégica baseada em recursos: um modelo prático – apresenta-se um modelo desenvolvido por Grant (1991).

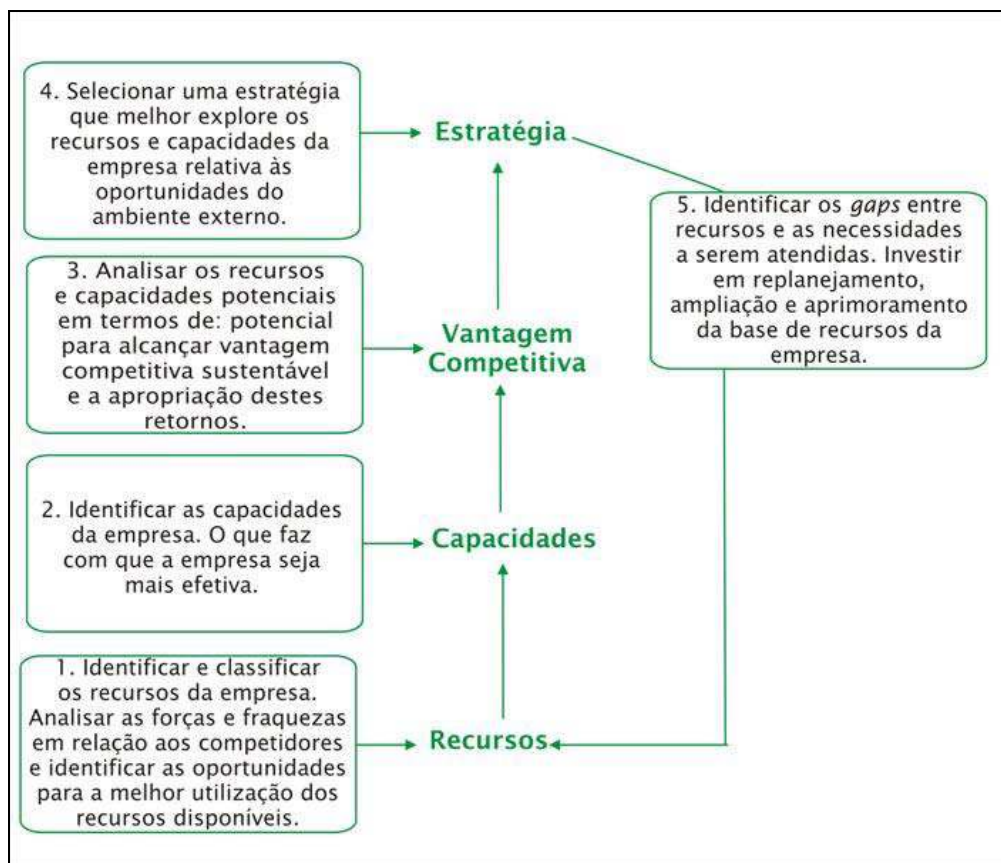


Figura 12 - Análise estratégica baseada em recursos: um modelo prático  
Fonte: Grant (1991), p. 115.

A partir deste modelo, acrescenta-se o pensamento de Prahalad e Hamel (1990), apontando que em uma visão micro a competitividade da empresa origina-se dos atributos relacionados a preço e desempenho. Em uma visão macro a competitividade deriva da habilidade de construir, com baixos custos e mais rápido que os concorrentes, vantagens competitivas que representam aprendizado coletivo, comunicação, envolvimento e comprometimento com o trabalho ao longo das fronteiras organizacionais.

De acordo com Barney (2001a) *Resource-based view* pode ser vista de diferentes modos, dependendo do contexto empírico em que será aplicada. Assim, se o interesse for sobre estudos de recursos específicos da empresa para alcançar vantagem competitiva sustentável a lógica será utilizar o *paper* de Barney (1991) associado aos trabalhos de Dierickx e Cool (1989) e Peteraf (1993) entre outros.

Ao contrário, para estudos sobre recursos e capacidades utiliza-se o *paper* Barney (1991) conjuntamente com os trabalhos de Nelson e Winter (1982)<sup>13</sup> e Teece, Pisano e Shuen (1997) para guiar a pesquisa.

Desta maneira, o que marca a teoria *Resource-based* não são as diferenças na sua aplicação, mas sim os critérios compartilhados. Isto inclui que os recursos e capacidades são heterogeneamente distribuídos entre as empresas concorrentes, mas estas diferenças permanecem ao longo do tempo e auxiliam na explicação de como as empresas conseguem uma performance superior a de seus concorrentes (BARNEY, 2001a).

Primordialmente, este modelo assume que a empresa juntamente com o seu setor de atuação são **heterogêneos** em relação aos recursos estratégicos que controlam. Assume ainda que os recursos **não são perfeitamente móveis** por entre as empresas. A geração e sustentabilidade do lucro deriva de serviços que sejam simultaneamente importantes para o consumidor, imperfeitamente móveis, imperfeitamente imitáveis, especializados, imperfeitamente substituíveis e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (BARNEY, 1991; MAHONEY, 1995).

Assim, a visão baseada em recursos reestabelece a relevância da empresa em oposição à relevância do setor de atuação. É difícil imaginar que um setor de atuação possui exatamente os mesmos recursos conforme a perspectiva da estratégia competitiva defendida por Porter (1980). Assim, o foco da RBV é traçado como a posição competitiva de um conjunto de recursos e relacionamentos únicos que a diferenciam dos concorrentes. (VAN KROGH; ROOS, 1995).

Na *Resource-based view* a empresa ganha e sustenta vantagem competitiva, desenvolvendo recursos e capacidades valiosos, os quais são intercambiáveis e referem-se aos ativos tangíveis e intangíveis que a empresa utiliza para desenvolver e implementar suas estratégias (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004).

---

NELSON, R. R; WINTER, S.G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Harvard Business University Press: Cambridge, MA., 1982<sup>13</sup>.

Assim sendo, os recursos podem ser vistos analogamente como à barreira de entrada, ou seja, a empresa tenta desenvolver algumas barreiras sobre produtos ou recursos fortes que superem suas debilidades ou fraquezas. (WERNERFELT, 1984; VON KROGH, ROOS, 1995).

Entretanto, existe uma dualidade entre os dois conceitos de barreiras de entrada a produtos e barreira a recursos. Em geral, muitos recursos podem ser utilizados em produtos, assim sendo, uma posição de barreira baseada em recursos tem conseqüências sobre vários produtos, sendo cada recurso responsável por uma parte do retorno obtido pela empresa (WERNERFELT, 1984).

Na prática a dificuldade envolve a identificação de recursos (produtos são mais facilmente identificados), que combina capacidades através dos departamentos ou áreas divisionais da empresa, ou sobre como cada área estabelece a estrutura e os sistemas que auxiliem a empresa a alcançar suas estratégias (WERNERFELT, 1984).

De uma forma geral, Zack (1999) complementa que recursos e capacidades constituem a plataforma de onde deriva vários produtos em vários mercados. Como produtos e mercados vêm e vão, recursos e capacidades permanecem por mais tempo. Assim, a estratégia baseada em recursos provê uma visão de longo prazo em um ambiente incerto, competitivo e dinâmico.

Desta maneira, a vantagem competitiva baseada em recursos e capacidades é potencialmente mais sustentável que aquela baseada no posicionamento de produtos e mercados. Para tanto, as empresas devem identificar aquelas capacidades singulares que possuem, aperfeiçoando-as e explorando-as no desenvolvimento de seus negócios (ZACK, 1999; IAMIM, 2007).

#### ***2.3.3.1 - Resource-based view – RBV – na perspectiva de Barney (1991,1995)***

Barney (1991) mostra que a vantagem competitiva sustentável não existe quando os recursos do setor de atuação são perfeitamente homogêneos e móveis. Assim, se um setor de atuação é composto por empresas que possuam os mesmos recursos

para a implementação de suas estratégias, conseqüentemente a eficiência e efetividade destas empresas seriam a mesma, sendo impossível que estas empresas alcancem vantagem competitiva sustentável.

Se um grupo de firmas são perfeitamente homogêneos e existe forte barreira de entrada, estas firmas obteriam vantagem competitiva simultaneamente. Por estas razões, é necessário construir um modelo teórico que assuma que **os recursos são heterogêneos e imóveis**, considerando que nem todos os recursos possuem potencial para o alcance de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

Diante da condição fundamental de heterogeneidade e imobilidade dos recursos, Barney (1991) ressalta três conceitos centrais na RBV:

- Recursos da firma: os recursos podem ser definidos como a acumulação de determinados fatores como ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento entre outros que são controlados pela empresa e auxiliam na eficiência e efetividade da implementação de suas estratégias.

Podem ser: recursos humanos –treinamento, habilidades, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos –, físicos – tecnologia, planta, equipamentos, localização geográfica – e organizacionais – estrutura formal, planejamento formal e informal, controladoria, sistemas de coordenação – (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY; WRIGHT, 1998).

- Vantagem Competitiva: uma empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que crie valor e **não seja simultaneamente** implementada por seus concorrentes atuais ou potenciais, sendo as outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia (BARNEY, 1991).
- Vantagem Competitiva Sustentável: não é o período de tempo que define a existência de uma vantagem competitiva sustentável, mas sim a inability dos concorrentes atuais e potenciais de duplicar esta estratégia. E, mesmo que uma

vantagem competitiva seja sustentável ao longo do tempo, não é garantido que a mesma dure para sempre (BARNEY, 1991).

A partir destes conceitos-chave para a RBV, Barney (1991, 1995) aponta a necessidade de que o recurso possua quatro atributos:

- seja **valioso** (explore as oportunidades e ou neutralize as ameaças ambientais): uma das mais importantes responsabilidades dos gestores estratégicos é constantemente avaliar se os recursos e capacidades continuam adicionando valor à empresa, apesar das mudanças no ambiente competitivo;
- seja **raro** em relação à concorrência atual e potencial, pois se os recursos não forem raros um grande número de empresas poderão implementar a estratégia em questão. Se a empresa possuir recursos valiosos, mas que não sejam raros atingirá apenas uma competitividade paritária, pois outros poderão implementar a mesma estratégia. Se a empresa possui recursos valiosos e raros ganhará uma condição de vantagem competitiva temporária;
- seja **imperfeitamente imitável e não possua equivalentes substitutos**: a imitação ocorre em dois caminhos: duplicação e substituição. A duplicação ocorre quando uma empresa constrói os mesmos tipos de recursos que a empresa precursora, imitando-a. A substituição ocorre quando alguns recursos são substituídos por outros. Se estes recursos substitutos possuem implicações estratégicas semelhantes e não incorre em maiores custos para o seu desenvolvimento esta imitação por substituição gera uma vantagem competitiva paritária.

No entanto, existem motivos pelos quais os atributos internos das empresas possuem custo para a imitação:

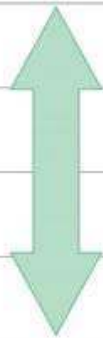
- a importância da história (os recursos e capacidades refletem personalidade, experiência e relacionamentos únicos que existem exclusivamente em determinada empresa);



- a importância de numerosas pequenas decisões (a maneira como a contabilidade, finanças, recursos humanos e de produção ou outras funções são gerenciadas de forma excepcional);
- a importância dos recursos socialmente complexos (reputação, equipe, cultura não são patenteáveis, mas são muito difíceis de serem imitados).

O alcance de uma vantagem competitiva potencial para a empresa depende do valor, raridade e imitabilidade dos recursos e capacidades. Entretanto, a realização deste potencial está diretamente vinculada à maneira como a organização explora seus recursos e capacidades (BARNEY, 1995).

Desta forma, Barney (1991,1995,1998) desenvolve o que se denomina de *VRIO Framework* – *value, rareness, imitability and organization*. O desempenho da empresa, neste *framework*, pode gerar desde desvantagem competitiva até vantagem competitiva sustentável para a empresa, variando de acordo com o Quadro 2 – *VRIO Framework* –:

O recurso é...					
Valoroso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Suportado pela organização?	Implicações competitivas	Performance
não	...	...		Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
sim	não	...		Competitividade paritária	Normal
sim	sim	não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
sim	sim	sim		Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Quadro 2 – VRIO Framework  
Fonte: Barney e Wright (1998), p.37

Além disto, apresenta-se a seguir, na Figura 13 – A relação entre recursos heterogêneos/imobilidade e valor, raridade, imitabilidade imperfeita e substituíbilidade, e vantagem competitiva sustentável, o modelo desenvolvido por Barney (1991).



Figura 13 - A relação entre recursos heterogêneos/imobilidade e valor, raridade, imitabilidade imperfeita e substituibilidade, e vantagem competitiva sustentável  
Fonte: Barney (1991), p. 112.

Este modelo sugere que a empresa não conseguirá adquirir vantagem competitiva, comprando-a em livres mercados, mas a vantagem será encontrada nos recursos raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis que já estão sob o controle da empresa (BARNEY, 1991)

Desta forma, a vantagem competitiva sustentável não pode ser criada simplesmente pela avaliação das oportunidades e ameaças ambientais, pois depende do entendimento completo das forças e fraquezas internas à organização, culminando em recursos e capacidades únicos que a empresa traz para o ambiente competitivo.

Assim, para descobrir estes recursos e capacidades, os gestores devem examinar internamente à empresa, voltando para os recursos que sejam valiosos, raros e possuam alto custo de imitação, explorando-os para obter vantagem competitiva sustentável para a organização (BARNEY, 1995).

### **2.3.3.2 – Resource-based view – RBV – na perspectiva de Peteraf (1993)**

Peteraf (1993) descreve um modelo para a vantagem competitiva, considerando que a heterogeneidade dos recursos e capacidades da firma é à base da RBV. Refere-se às quatro condições que são independentes entre si: heterogeneidade, *ex post limit*, mobilidade imperfeita e *ex ante limit* conforme mostra a Figura 14 – A pedra fundamental da vantagem competitiva – a seguir.

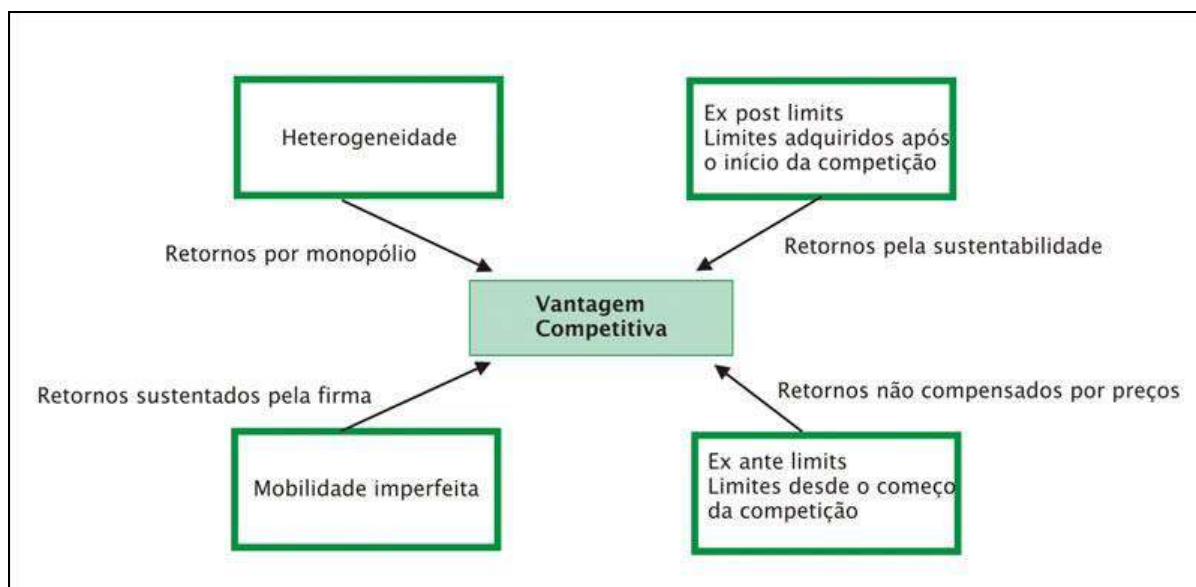


Figura 14 - A pedra fundamental da vantagem competitiva  
 Fonte: Peteraf (1993), p. 186.

Assim sendo, a **heterogeneidade** é a condição mais básica, sendo *sine qua non* para a vantagem competitiva e de fundamental importância para a gestão estratégica. A heterogeneidade é necessária para a sustentabilidade da vantagem, mas não suficiente. Para tanto, é importante a utilização conjunta dos outros fatores citados.

O fator **ex post limit** (limites adquiridos após o início da competição) mostra que o trabalho baseado em recursos foca em dois fatores críticos: ser imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível. Os substitutos fazem com que a curva da demanda fique mais elástica tanto em modelos de monopólios como em oligopólios. Estas condições podem derivar de direitos de propriedade e de mecanismos de isolamento como aprendizado, custo da mudança dos compradores, reputação entre outros (PETERAF, 1993).

O fator de **mobilidade imperfeita** os recursos são imperfeitamente móveis quando são especializados para as necessidades específicas de determinada empresa. Ao se comparar com a heterogeneidade ou *ex post limits*, os fatores de mobilidade imperfeita isolados não são suficientes para a conquista de vantagem competitiva sustentável (PETERAF, 1993).

***Ex ante limit*** (limites desde o começo da competição) a performance econômica da firma depende não somente do retorno sobre suas estratégias, mas também do custo para sua implementação de tal forma que a empresa consiga obter recursos superiores necessários à implementação de sua estratégia a um custo inferior ao valor presente que o uso destes ativos proporcionará. (PETERAF, 1993).

A análise do modelo proposto por Barney (1991,1995) e a sua comparação com o modelo de Peteraf (1993) mostra que há similaridades entre eles. Afinal, a condição de heterogeneidade e imobilidade dos recursos é fundamental em ambos. Além disto, os recursos devem ser imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível na visão dos dois autores. Desta forma, apesar de delineamentos e *design* diferentes nos modelos, em essência, preservam a mesma base teórica que fundamenta a RBV.

#### **2.3.3.3 – Resource-based view – RBV – discussões e críticas**

Priem e Butler (2001) tecem algumas críticas sobre a RBV. Para estes autores o argumento RBV é prescritivo, sendo limitado porque os trabalhos subseqüentes a 1991 são estáticos em um ambiente dinâmico, apresentando limitações para os pesquisadores de gestão estratégica.

Eles argumentam que não se conhece, por exemplo, como os recursos geram rentabilidade sustentável, sendo heterogêneos. Alguns recursos estudados como o conhecimento tácito são inerentemente difíceis de serem manipulados pelos seus praticantes. Além disto, nos estudos estáticos da RBV os pesquisadores às vezes têm pesquisas freqüentes em estratégia, sendo que alguns estudos mostram que *Resource-based* não são necessários para a pesquisa em estratégia.

Assim, a discussão promovida por Priem e Butler (2001) permite dizer: **o conceito da RBV é tautológico, ou seja, trabalha para lembrar conceitos anteriores que são encontrados em sua estrutura**; o valor fundamental é exógeno à RBV como uma perspectiva para a pesquisa em estratégia e definições de recursos são mais difíceis de estabelecer o contexto e prescrever suas fronteiras.

Em contrapartida, Barney (2001b) discorda da maioria das críticas feitas por Priem e Butler (2001) sobre o seu artigo de 1991. Em relação à crítica de que a teoria RBV é tautológica, ou seja, repete com palavras diferentes ou relembra conceitos anteriores, Barney (2001b) salienta que o desafio teórico apresentado por Priem e Butler (2001) não deve ser o de que o artigo seja tautológico, mas sim a questão ‘Alguns aspectos da teoria *resource-based* é parametrizada em hipóteses testáveis?’ Desta forma, os atributos necessários para a RBV podem ser assim discutidos:

- Valoroso: nos trabalhos de alta qualidade da RBV, os pesquisadores começam a adicionar valor aos recursos a partir de ferramentas teóricas que especificam as condições de mercado sobre diferentes recursos.
- Raro: este quesito é parametrizado em 1991, apesar desta parametrização não ser completa, pois não havia naquela época um rigor suficiente para especificar o número de empresas que competem para possuir um recurso específico, sendo que a competição perfeita baseada em recursos não existe. Priem e Butler (2001) prestaram, na opinião de Barney (2001b), um importante serviço ao lembrar da necessidade de parametrização do conceito de raridade, entretanto a crítica específica do conceito de raro, no artigo de 1991, como tautológico é incorreta.
- Imitabilidade: as razões pela qual a empresa possui recursos valiosos e raros e se tornam de alto custo para serem imitadas é uma questão muito importante destacada no artigo de 1991. A crítica de que este argumento é tautológico é infundada.

Outro desafio apontado por Priem e Butler (2001), para os pesquisadores da RBV, é responder: Como os recursos são obtidos? Como e em qual contexto os recursos contribuem para a vantagem competitiva? Como pode ser feita a interação/comparação com outros recursos? Como os recursos e capacidades são acumulados e depreciados? Como os valores relativos a estes recursos podem afetar as mudanças de mercado?

Barney (2001b) concorda que Priem e Butler (2001) observaram corretamente que muitos dos atributos de recursos que sustentam a vantagem estratégica não são

condescendentes com a manipulação gerencial. Entretanto, Barney (2001b) ressalta que o fato de alguns tipos de recursos serem mais sustentáveis que outros não implica que a lógica *resource-based* não possui implicações gerenciais. E, estas implicações, existem como: visualizar desvantagens; provê uma teoria para o *benchmarking*; avaliar os recursos que a empresa possui e explorá-los para gerar vantagem competitiva sustentável.

Para Priem e Butler (2001) um claro desafio para os estudiosos da RBV é preencher os espaços vazios sobre valor e demanda para auxiliar a RBV a se tornar uma perspectiva. A RBV não apareceu a partir de um critério empírico, mas o trabalho conceitual é iniciado na perspectiva de recursos não sendo uma teoria.

Isto significa que a RBV não tem potencial para atingir o *status* de teoria no futuro. Os teóricos da RBV têm argumentado persuasivamente que a vantagem competitiva resulta de um conhecimento superior, ou sorte, ou a combinação destes fatores (PRIEM, BUTLER, 2001).

A sugestão é que a RBV mostre onde e como podem ser aplicadas suas contribuições. O potencial destes estudos somente pode ser realizado se a RBV for utilizada complementarmente e integradamente junto com outros critérios, criando uma visão orientada por perspectivas (PRIEM, BUTLER, 2001).

Barney (2001b) contra-argumenta estas críticas, mostrando que diferentes recursos geram um valor semelhante para a empresa e, não necessariamente, vantagem competitiva; isto sugere que não é o valor e a raridade do recurso que gera vantagem competitiva, mas o valor relativo dos diferentes recursos e capacidades.

Assim, Barney (2001b) afirma que a crítica apresentada por Priem e Butler (2001) é infundada, pois a definição de vantagem competitiva não depende da definição do setor que a empresa pertence porque:

- a determinação teórica das fronteiras de um setor específico é muito difícil.
- a definição das fronteiras do setor assume um nível de estabilidade em tecnologia e competição que, em muitas situações, é inapropriado.
- a lógica do *Resource-based* deve ser uma análise única da empresa.

Barney (2001b) argumenta que um modelo completo de vantagem estratégica requer a integração dos modelos do ambiente competitivo junto com os modelos de recursos da empresa.

Para finalizar, Barney (2001b) concorda com Priem e Butler (2001) quanto ao fato da pesquisa dinâmica ser particularmente importante nos estudos de vantagem estratégica e *Resource-based view*. Acredita que o equilíbrio para o entendimento da vantagem competitiva sustentável no artigo de 1991 é muito poderoso, pois este artigo auxiliou a reintrodução dos atributos da empresa na pesquisa de gestão estratégica após o período em que o trabalho focava exclusivamente nos determinantes da performance e do ambiente externo da empresa.

#### **2.3.4 – *Dynamic Capability view*<sup>14</sup> ou Capacidades Dinâmicas**

A *Resource-based view* – RBV – e o modelo *Dynamic Capability view* – DCV – reconhece, na visão de Schumpeter, o poder revolucionário da inovação, porém rejeita a necessidade da pré-existência de ganhos de monopólio que suportem as iniciativas. (BARNEY, 1986a; CONNER, 1991)

Assim, a DCV incorpora à RBV a busca por rendas schumpeterianas baseadas nas capacitações particularmente associadas ao processo de inovação. Neste panorama, Teece; Pisano; Shuen (1997) definem *dynamic capabilities*, as quais emergem como uma maneira integrativa de entendimento de novos recursos para obter vantagem competitiva. *Dynamic capabilities* enfatiza dois aspectos importantes:

---

O modelo *Dynamic Capability view* é desenvolvido principalmente pelos autores: Dierickx e Cool (1989); Grant (1991); Mahoney, Pandian (1992); Amit e Shoemaker (1993); Mahoney (1995); Teece, Pisano e Shuen (1997)<sup>14</sup>

- *dynamic* refere-se à capacidade de renovar competências e encontrar a congruência com as mudanças ambientais;
- o termo *capabilities* enfatiza a chave da gestão estratégica em termos de adaptação, integração e reconfiguração interna e externa das habilidades, recursos e competências funcionais no contexto das mudanças ambientais.

Tais “capacidades dinâmicas” são definidas como críticas para a sobrevivência da empresa, sendo motores para a inovação. A idéia central é de que estas inovações estão permanentemente destruindo e reconstruindo barreiras à entrada e à imitação, tornando-as mais permeáveis ao longo do tempo.

Desta forma, este conjunto de capacitações está associado à inovação e inclui o desempenho da empresa ao criar e desenvolver produtos, processos e rotinas e responder eficientemente e eficazmente às mudanças ambientais (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003).

Amit e Schoemaker (1993); Mahoney (1995) complementam esta idéia, ressaltando que recursos são convertidos em produtos ou serviços através de seus ativos intangíveis – experiência, informação, *know how*, habilidades gerenciais, marca, imagem, reputação, relacionamentos, cultura organizacional, conhecimento. Em contrapartida, capacidades referem-se à capacidade da empresa em desenvolver recursos e combiná-los, utilizando seus processos internos.

Assim, Grant (1991) ressalta que os recursos e capacidades são centrais, principalmente na formulação de uma estratégia que compreenda a relação entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade. Isto requer que o desenho estratégico explore efetivamente o máximo de características individuais e únicas que a empresa possua, bem como a constante renovação e desenvolvimento desta base de recursos.

A capacidade é, em essência, uma rotina ou um número de interação entre rotinas organizacionais. Para tanto, a chave no relacionamento entre recursos e



capacidades é a habilidade que a organização possui em cooperar e coordenar estes grupos de recursos (GRANT, 1991).

Desta forma, o modelo *Dynamic Capability view* consiste em uma leitura da RBV, complementando a mesma idéia de que além da empresa criar receita econômica, sendo mais eficiente que seus concorrentes, pela SELEÇÃO de seus recursos, ela pode também alcançar vantagem competitiva pelo DESENVOLVIMENTO das habilidades/capacidades existentes na organização, principalmente pelo uso do fator inovação.

Assim sendo, a habilidade de uma empresa ganhar lucro além do seu custo de capital depende de dois fatores: atratividade do setor que está inserida e o estabelecimento de vantagem competitiva sobre os concorrentes, que é esquematizado na Figura 15 – Recursos como a base para a lucratividade – (GRANT, 1991).

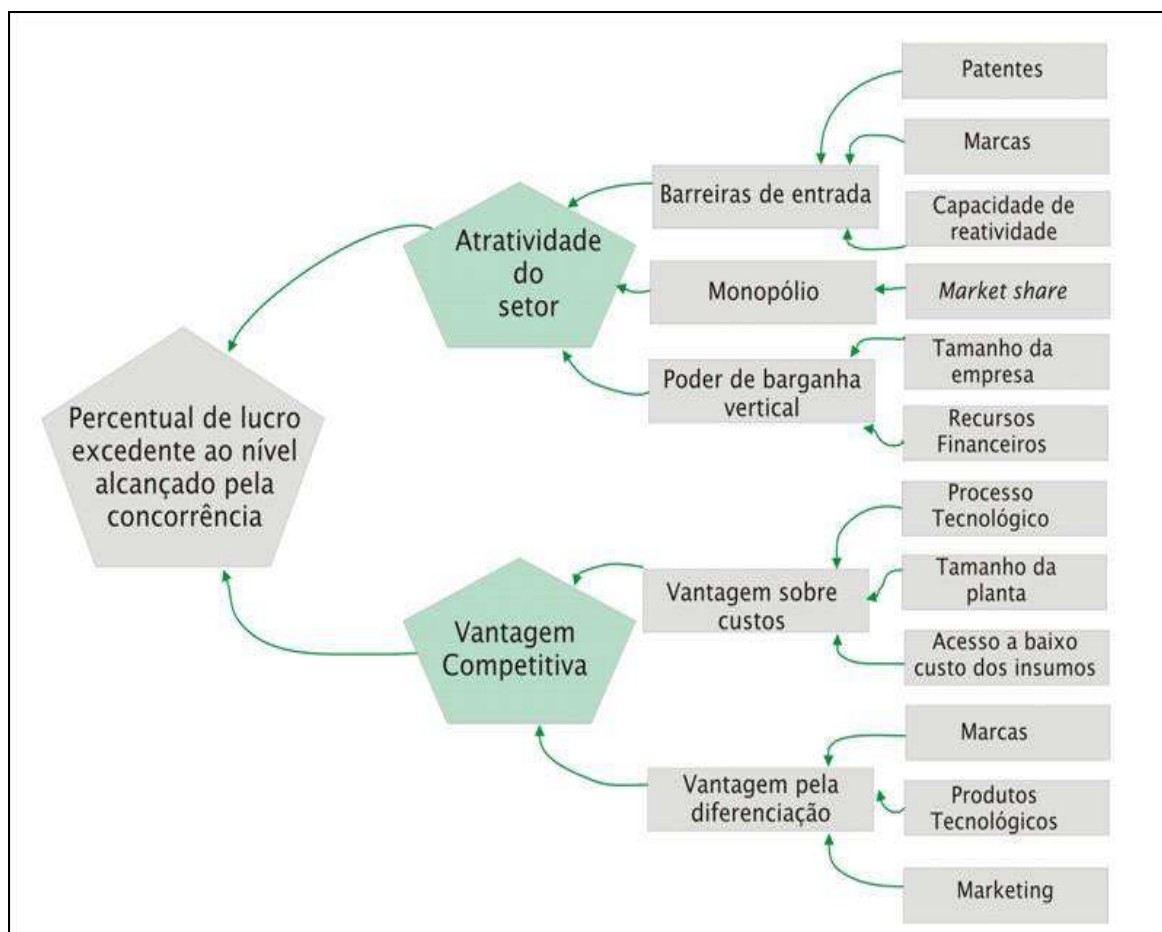


Figura 15 - Recursos como base para a lucratividade  
Fonte: Grant (1991), p. 118.

Desta maneira, o retorno dos recursos e capacidades da empresa depende de dois fatores-chave: a sustentabilidade da vantagem competitiva que os recursos e capacidades conferem à empresa e a habilidade da firma em ganhar e se apropriar dos retornos a partir destes recursos e capacidades para iniciar uma competitividade ofensiva (GRANT, 1991; 1996; MAHONEY, 1995).

Ao longo do tempo, a vantagem competitiva e os recursos associados a ela são depreciados e tendem a ser copiados ou imitados pela concorrência. Portanto, os recursos e capacidades mais importantes para a empresa são aqueles duráveis, difíceis de serem identificados e compreendidos pelos concorrentes, imperfeitamente transferíveis, não facilmente replicáveis e que a empresa possua claro poder e controle sobre tais recursos e capacidades (GRANT, 1991; 1996; MAHONEY, 1995).

Assim sendo, Grant (1991) mostra que a teoria baseada em recursos/capacidades aproxima da teoria da vantagem competitiva por quatro características específicas citadas a seguir:

- **Durabilidade** diz respeito à longevidade da vantagem competitiva da empresa, a qual depende da forma como os recursos e capacidades depreciam ou se tornam obsoletos ao longo do tempo. As capacidades da empresa tem um potencial de durabilidade maior que os recursos porque a habilidade de mantê-las está relacionada à recursos individuais e como elas se formam e se movem dentro da organização.
- **Transparência** é a habilidade de sustentar vantagem competitiva que depende da velocidade com que as outras empresas competidoras conseguem imitar a estratégia da empresa precursora. Se uma empresa deseja imitar uma estratégia, primeiramente deve estabelecer as capacidades que possibilitam ao concorrente alcançar tal vantagem e determinar quais os recursos serão necessários para replicar tais capacidades.
- **Transferibilidade** refere-se à possibilidade de um concorrente conseguir reunir recursos e capacidades necessárias para imitar e vencer este desafio competitivo.

Entretanto, muitos recursos e capacidades não são facilmente transferíveis entre as empresas. Alguns recursos são imperfeitamente transferíveis como localização, informação e imobilidade das capacidades.

- **Replicabilidade** alguns recursos são mais fáceis de serem imitados e, por conseguinte, replicados. A imitação refere-se às características do processo em que o mesmo é acumulado e absorvido pela organização e depende de como as empresas competidoras acumulam ativos similares (DIERICKX, COOL, 1989; GRANT, 1991; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997).

A partir das quatro características – durabilidade, transparência, transferibilidade e replicabilidade, Amit e Schoemaker (1993) destacam que o desafio para os gestores é identificar, desenvolver, proteger e desdobrar recursos e capacidades de forma a prover à firma vantagem competitiva sustentável e um retorno superior sobre o capital investido. Desta maneira, os ativos estratégicos da empresa podem ser considerados como um conjunto de recursos e capacidades difíceis de ser copiados, raros e especializados, os quais provêm à organização vantagem competitiva.

A DCV pode ser vista como um complemento à visão RBV dada pelos modelos anteriores (Barney, 1991,1995; Peteraf, 1993), mostrando que além dos recursos a empresa pode criar novos produtos, serviços e capacitações, desenvolvendo sua base de inovação. A organização fortalece, assim, sua condição interna com transformações contínuas, capazes de criar meios para o alcance de VCS.

## ***2.4 – Relação entre Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva RBV/DCV***

A partir da análise do tema Gestão do Conhecimento e o estudo da Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva RBV delineado neste capítulo, torna-se pertinente apresentar a visão dos teóricos da RBV em relação à Gestão do Conhecimento. A seguir esta intersecção entre os dois temas será evidenciada conforme pode ser visto na Figura 16 – Relação entre GC e VCS na perspectiva RBV/DCV a seguir.

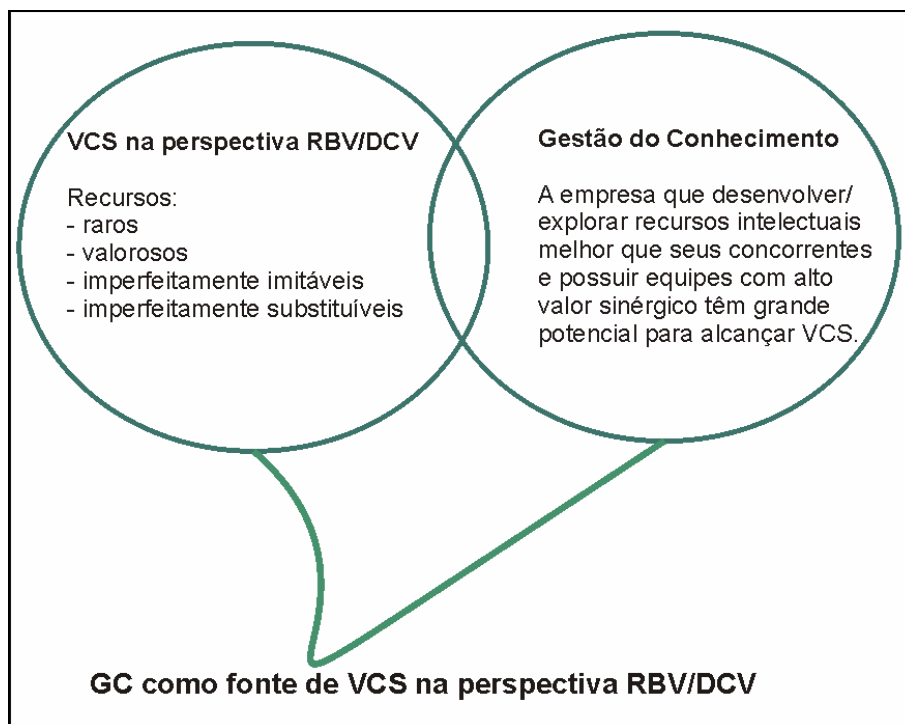


Figura 16 – Relação entre GC e VCS na perspectiva RBV/DCV  
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

A estratégia de gestão do conhecimento reflete a estratégia competitiva em termos de: como criar valor para os consumidores, como estes valores suportam o modelo econômico e como as pessoas da empresa entregam este valor (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Para tanto, a sustentabilidade da vantagem competitiva requer recursos que sejam raros, difíceis de serem transferidos e replicados enquanto a gestão do conhecimento requer o desenvolvimento de competências dinâmicas. (GRANT, 1996; TEECE, 2000).

Desta maneira, Teece (1998, 2000) aponta que a vantagem competitiva depende da criação e exploração da dificuldade de replicação dos ativos, sendo o conhecimento o mais importante destes, pois se a replicação é difícil, a imitação se torna quase impossível.

Assim, Von Krogh; Roos (1995); Zack (1999) destacam que o conhecimento não é um recurso em seu sentido tradicional, como o é um recurso físico ou financeiro. Ele difere dos outros tipos de recursos, pois é extremamente dinâmico e constitui a base

para a formação de competências organizacionais, sendo fundamental para a competição.

Neste contexto, teóricos organizacionais começaram a prestar atenção nos ativos intangíveis das empresas, especialmente no conhecimento e habilidade de seus funcionários. Ao possuir recursos intelectuais superiores a organização entende como explorar e desenvolver seus recursos tradicionais de forma melhor que os concorrentes, tornando-se única (SPENDER, GRANT, 1996; ZACK, 1999).

Por isto, a essência da empresa está ligada à sua capacidade de criar, adquirir, integrar, armazenar, transferir, compartilhar e explorar seus ativos de conhecimento, sendo que o mesmo possui dois componentes – subjetivo e social –. Primeiramente os indivíduos convertem o conhecimento subjetivo ou tácito por meio da linguagem e escrita. Posteriormente por meio da fala, ação, produção e outras ferramentas os indivíduos participam da criação do conhecimento social da empresa. (VON KROGH, ROOS, 1995; TEECE, 1998; ZACK, 1999).

Para Grant (1996), este critério aponta principalmente o conhecimento tácito por ser adquirido e armazenado pelos indivíduos, como o recurso mais estratégico que as empresas possuem. A ênfase no conhecimento tácito na forma de *know-how*, habilidades e conhecimento prático dos membros da organização é associado com produção e um conhecimento complexo, considerando que o conhecimento pode ser transmitido ao longo da empresa e entre organizações distintas.

No caso do conhecimento explícito é difícil apropriar o valor deste conhecimento e o mesmo envolve poucos problemas de integração porque é inerentemente comunicável e pode ser codificado, assimilado, armazenado e restaurado.

Entretanto, o mais complexo e interessante é a integração do conhecimento tácito, pois a sua transferência é difícil e necessita de investimentos específicos. Desta maneira, quando a vantagem competitiva está baseada em um componente altamente tácito, a imitação é quase impossível. (GRANT, 1996; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; TEECE, 1998).

Salienta-se que o conhecimento cresce por meio de experiências e *expertise* individual quando a empresa provê recursos físicos, social e estrutura de alocação destes recursos, canalizando o conhecimento adquirido em competências (VON KROGH, ROOS, 1995; TEECE, 1998).

Isto reflete o que Barney; Wright (1998) denominam de habilidades. Para eles habilidades gerais são aquelas que os indivíduos possuem e que provê valor igual para as empresas, sendo transferível entre os concorrentes. Não é um recurso para obter vantagem competitiva sustentável, mas são importantes e necessárias para a manutenção da competitividade.

Por outro lado, habilidades específicas são aquelas que provêm valor somente para uma empresa em particular e não adiciona valor para as concorrentes. Não são fáceis de serem duplicadas pelos competidores e possuem alto potencial para o alcance de vantagem competitiva sustentável.

Assim sendo, Grant (1996) destaca que a produção requer uma grande ordenação do conhecimento, combinando o conhecimento especializado de um número de indivíduos. A integração deste conhecimento especializado é a essência da capacidade organizacional, criando valor e transformando *inputs* em *outputs*.

Desta maneira, equipes provêm grande potencial para alcançar vantagem competitiva sustentável, pois os seus membros estão envolvidos em um complexo relacionamento social que não pode ser transferido ao longo das empresas concorrentes, mas simplesmente beneficiam a organização na qual este relacionamento é desenvolvido. Assim, a exploração do valor sinérgico a partir de um grande número de indivíduos que trabalham conjuntamente é quase impossível de ser imitada pelos concorrentes (BARNEY; WRIGHT, 1998)

Desta forma, para Teece (1998, 2000) a empresa é vista como um depósito de conhecimentos imersos nas rotinas e processos organizacionais. Estas competências refletem as experiências e habilidades individuais, bem como a forma de realizar as atividades dentro da empresa, sendo construído todos os dias a partir do conhecimento particular e individual da equipe.

Portanto, a vantagem competitiva não é atribuída somente ao possuidor de ativos do conhecimento, mas também está vinculada a outros ativos complementares que combinados criam valor para o cliente. A chave para a vantagem sustentável não é a propriedade do conhecimento em si, mas a capacidade tecnológica de permitir a generalização deste novo conhecimento dentro da organização (GRANT, 1996; TEECE, 1998).

Desta forma, se a empresa possui algumas competências difíceis de serem copiadas e efetivamente desenvolve novas competências dentro do seu mercado de atuação ela construirá as bases para a obtenção de vantagem competitiva (TEECE, 1998).

Neste sentido, para adquirir conhecimento similar, os competidores terão que se engajar em experiências semelhantes à da empresa precursora, ficando limitados, pois é difícil acelerar o processo de conhecimento e o investimento deve ser alto. Para tanto, pode-se dizer que a vantagem competitiva baseada no conhecimento é sustentável porque quanto mais a empresa conhece, mais ela aprende (ZACK, 1999).

Afinal, uma competição de sucesso requer o alinhamento da estratégia com o que a organização conhece e como ela desenvolve seus conhecimentos e habilidades para dar suporte à estratégia traçada (ZACK, 1999).

A análise realizada nestes dois capítulos sobre Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva RBV/*Dynamic Capability view* possibilitam a identificação do arcabouço teórico atual e são fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação. Para tanto, a partir desta base teórica evidenciada, prossegue-se com a construção dos aspectos metodológicos a ser discutidos na próxima seção.

### **III – Aspectos Metodológicos**

Esta seção tem por objetivo apresentar os aspectos metodológicos pertinentes à realização desta pesquisa.

Inicia-se com o delineamento do problema de pesquisa, em seguida, traçam-se os objetivos geral e específicos a serem alcançados, a hipótese do trabalho e a estruturação dos constructos e variáveis que serão ponto de análise nesta pesquisa.

Delimita-se, então, a pesquisa, focando os aspectos da Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva Sustentável que serão estudados. Assim apresentam-se as fronteiras entre estes temas, bem como a caracterização do setor atacado-distribuidor no Brasil.

Quanto à coleta de dados explana-se sobre a classificação da pesquisa, o instrumento desenhado para o cumprimento dos objetivos propostos, o pré-teste e a aplicação do questionário junto à população-alvo.

A Figura 17 – Mapa conceitual Aspectos Metodológicos, mostrado a seguir, apresenta, de forma resumida, as diferentes etapas que estruturam esse capítulo.



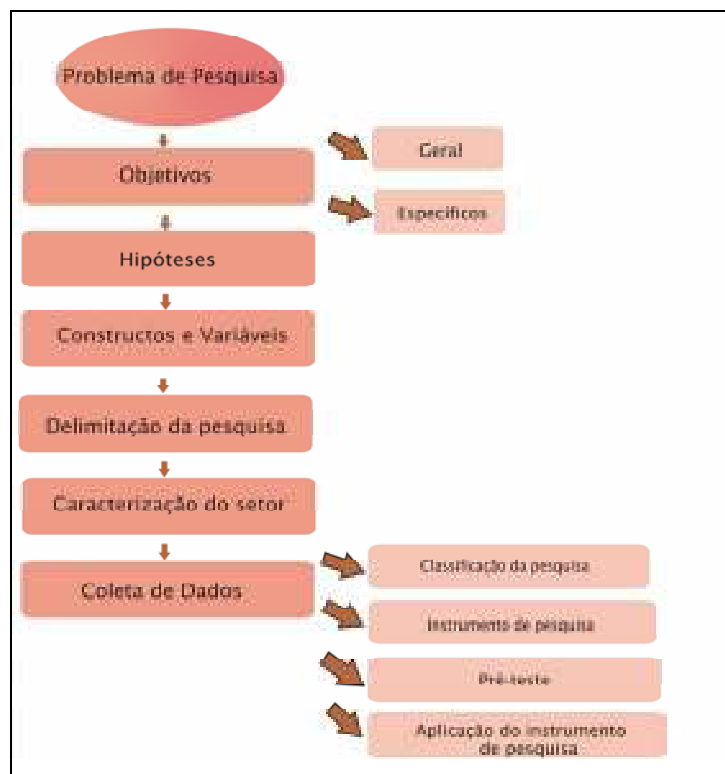


Figura 17 - Mapa conceitual Aspectos Metodológicos  
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

## 1 – Problema de Pesquisa

O problema é qualquer questão não resolvida apresentada em um enunciado interrogativo que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Um problema será relevante em termos científicos à medida que for passível de testagem ou observação empírica e conduzir à obtenção de novos conhecimentos, trazendo conseqüências favoráveis a quem o propôs.

O problema deve ser delimitado a uma dimensão viável, ter clareza, ser preciso e apresentar referências empíricas, explicitando quais variáveis estão envolvidas na investigação e como elas se relacionam (KÖCHE, 1997; GIL, 1999).

Assim sendo, para a sustentação e o desenvolvimento da presente pesquisa a questão central – pergunta de pesquisa – é a seguinte:

**Na visão de gestores das empresas atacadista-distribuidores associadas à ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) de que maneira a Gestão do Conhecimento (GC) é utilizada como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) na perspectiva *Resource-based view* (RBV)?**

## **2 - Objetivos**

### **2.1 – Objetivo Geral**

A partir da definição da pergunta de pesquisa define-se como Objetivo Geral:

Evidenciar, na visão dos gestores das empresas atacadista-distribuidores associadas à ABAD, de que maneira a Gestão do Conhecimento é utilizada como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

### **2.2 – Objetivos Específicos**

Como Objetivos Específicos, têm-se:

- Detectar a postura declarada que os gestores das empresas pesquisadas possuem em relação ao tema Gestão do Conhecimento;
- Identificar a presença de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento utilizada pelas empresas pesquisadas;
- Verificar, de acordo com o *framework* VRIO de Barney (1991,1995), se o recurso conhecimento é visto como fonte de VCS na perspectiva RBV. Em outras palavras, se o recurso é valioso, raro, imperfeitamente imitável, imperfeitamente substituível e possui suporte da organização.

## **3 - Hipótese**

A partir da definição do problema de pesquisa estruturou-se a seguinte hipótese:

**Os gestores das empresas pesquisadas não possuem uma postura favorável, não utilizam medidas e procedimentos e não vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.**

## **4 – Constructo e Variáveis**

Constructo é uma idéia - como inteligência, fome ou raiva - concebida para explicar um comportamento que de outra forma seria enigmático. Presumimos que os constructos existem, mas não podemos observá-los ou medi-los diretamente (DAVIDOFF, 1983).

Para estabelecer a validade de um constructo, o investigador compara os escores obtidos em um teste, mensurando o constructo em questão em relação a escores obtidos em testes que medem outros constructos. Um teste com validade de constructo vai se correlacionar altamente com outras medidas do mesmo constructo, moderadamente com constructos moderadamente semelhantes e pouco com constructos diferentes (DAVIDOFF, 1983).

Uma pessoa que sai bem em um teste de inteligência, por exemplo, deve sobressair-se em testes de solução de problemas e raciocínio. O desempenho em um teste de inteligência deveria estar correlacionado moderadamente com as notas na escola (DAVIDOFF, 1983).

As variáveis, por conseguinte, são características observáveis que podem apresentar diferentes valores e ser classificada em duas ou mais categorias, sendo que as variáveis independentes são as variáveis explicativas que atuam sobre as variáveis dependentes, as quais sofrem o seu efeito. (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 1999).

Para este trabalho foram estudadas as seguintes variáveis dentro dos constructos analisados. Ressalta-se, nos termos deste projeto, que constructo é considerado um conceito advindo das Ciências Sociais e representa algo construído, enquanto às variáveis são categorias que dão forma a este constructo.

**CONSTRUCTO 1: Gestão do Conhecimento****VARIÁVEIS RELATIVAS****1.1 Postura declarada dos gestores acerca do tema.**

Detectar, por meio de situações (S) elencadas no instrumento de pesquisa, a atitude, propósito e forma de procedimento que os gestores das empresas pesquisadas possuem em relação ao tema Gestão do Conhecimento. Essa variável foi investigada por meio das questões 1 a 38, presentes no Questionário do Apêndice A.

**1.2 Utilização de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento**

Identificar, por meio de situações (S) elencadas no instrumento de pesquisa, a presença de normas, regras e formas de mensuração (medidas) e modo ou maneira (procedimentos) da empresa trabalhar, as quais se relacionam à Gestão do Conhecimento. Essa variável foi investigada por meio das seguintes questões presentes no Questionário do Apêndice A: medidas (39, 40, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 51, 53, 54) e procedimentos (41, 46, 48, 49, 52, 55, 56, 57, 58, 59).

**CONSTRUCTO 2: VCS na perspectiva RBV****VARIÁVEIS RELATIVAS****2.1 Framework VRIO**

Verificar, por meio de situações (S) elencadas no instrumento de pesquisa, se o recurso conhecimento é valioso, adicionando valor à empresa, apesar das mudanças no ambiente competitivo; raro em relação à concorrência atual e potencial; imperfeitamente imitável/substituível e possui suporte da organização. Essa variável foi investigada por meio das seguintes questões presentes no Questionário do Apêndice A: valioso (60, 61, 62, 63), raro (64, 65), imperfeitamente imitável/substituível (66, 67, 68), possui suporte da organização (69, 70).

## 5 – Delimitação da Pesquisa

Esta pesquisa está delimitada, inicialmente, aos conceitos e definições acerca dos temas, Gestão do Conhecimento e a perspectiva dos trabalhadores do conhecimento – *knowledge workers* –, circunscrevendo-se esses temas aos gestores das empresas atacadista-distribuidores que têm as suas sedes no Brasil e são associadas à ABAD.

Em um segundo plano de delimitação, restringe-se o estudo à Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – dentro de uma visão *inside-out* ou de dentro para fora voltada para a teoria baseada em recursos ou *Resource-based view* – RBV –. Dentre as vertentes de estudo existentes na RBV esta pesquisa delimita-se ao modelo proposto por Barney (1991,1995).

Assim, o tema Gestão do Conhecimento como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva *Resource-based view* é delimitado conforme a Figura 18 – Delimitação da pesquisa Gestão do Conhecimento e VCS –.

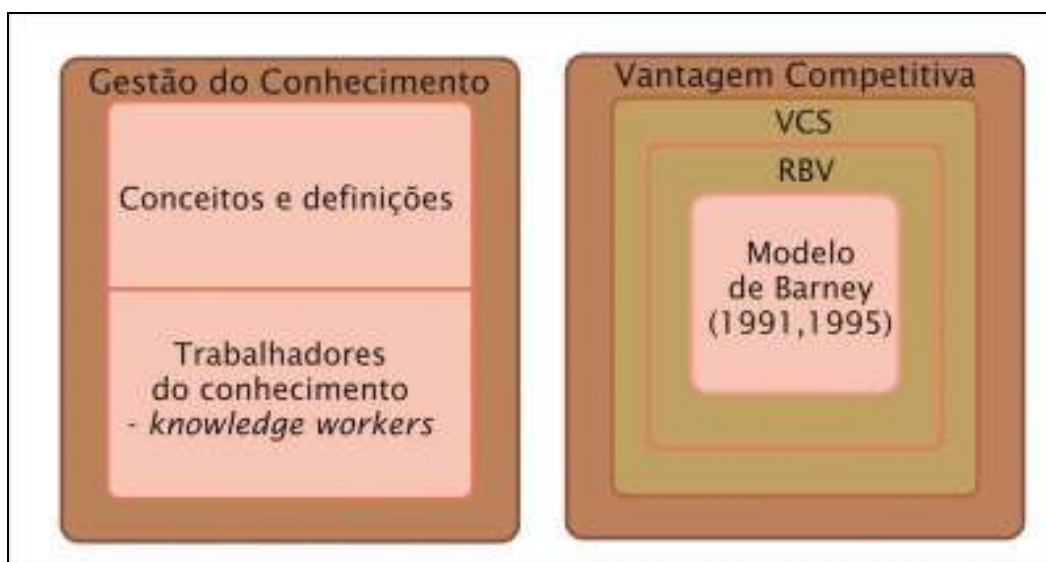


Figura 18 - Delimitação da pesquisa - Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva Sustentável  
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Para tanto, dentre as empresas atacadista-distribuidores existentes no Brasil foca-se nas empresas que são associadas à ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e

Distribuidores. Destas, delimita-se como foco deste trabalho, as 337 empresas que figuram no Ranking ABAD/Nielsen 2008 ano base 2007 conforme a Figura 19 – Delimitação da pesquisa Setor Atacado-Distribuidor –.



Figura 19 - Delimitação da pesquisa - Setor Atacado-distribuidor  
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Esta base de dados já estudada e divulgada pela ABAD no *Ranking* facilita o desenvolvimento desta pesquisa. Isto porque há um levantamento e análise de dados referentes a estas empresas em termos de faturamento, linha de comercialização predominante, clientes ativos, frota própria, frota terceirizada, área de armazenagem, funcionários, vendedores e representantes comerciais, possibilitando o aprofundamento e possíveis inferências sobre as empresas-alvo do estudo.

## 6 – Caracterização do Setor Atacado-Distribuidor

### - ABAD

O ponto de partida desta pesquisa são os associados da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), a qual foi fundada em 1981 e hoje tem

maciça representatividade nacional com 26 filiadas estaduais e o Distrito Federal (ABAD, 2008a).

A entidade representa empresas atacadistas e distribuidores que comercializam: produtos alimentícios industrializados, *candies*, bebidas, higiene pessoal, limpeza doméstica, produtos farmacêuticos, de perfumaria, papelaria e material de construção, entre outros (ABAD, 2008a).

A ABAD tem por objetivos:

- Promover intercâmbio entre as indústrias e as empresas do setor;
- Buscar o desenvolvimento e o aprimoramento do comércio atacadista / distribuidor e atividade de distribuição em nível nacional;
- Manter estreita colaboração com os poderes públicos, sempre visando o aperfeiçoamento do Sistema Nacional de Abastecimento;
- Prover serviços de informações e de assistência às associações filiadas e aos associados sobre todos os assuntos de interesse do setor;
- Promover a realização de convenções, feiras, congressos, seminários e conferências, entre outros eventos de interesse do setor;
- Viabilizar acordos especiais com fornecedores de produtos, equipamentos e serviços, trazendo benefícios exclusivos aos associados.

Desta maneira, entre os serviços prestados pela **ABAD** aos seus associados, estão: Assessoria Político Parlamentar (em Brasília), Assessoria Estatística (FIA/USP), Assessoria de Comunicação, Assessoria Jurídica, Revista Distribuição, Escola ABAD de Produtividade, Central de Negócios e Videoteca (ABAD, 2008a).

Para tanto, com maior credibilidade e confiança na entidade, obtiveram-se importantes conquistas, como o *Ranking* Anual do Setor, realizado pela ABAD em parceria com o Instituto de Pesquisas ACNielsen e a FIA/USP (Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo), e publicado anualmente na Revista Distribuição. Outro importante estudo desenvolvido pela ABAD é o Banco de Dados do Setor, realizado pela FIA/USP (ABAD, 2008a).

## - Setor

Atualmente existem vários formatos de atacado no Brasil, classificados de acordo com a sua forma principal de atendimento aos clientes: o atacadista distribuidor, distribuidor exclusivo, distribuidor especializado por categoria (DEC), o atacadista de balcão e o atacado de auto-serviço. Outros mais recentes já vão se firmando no mercado, como o operador logístico e o operador de compras conforme o Quadro 3 – O setor no Brasil –.

Formato	Definição	Observação
Atacado	Agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais não possui vínculo de exclusividade de produtos e/ou de território.	No mercado brasileiro há diversas empresas que atuam como atacadistas para um determinado grupo de fornecedores ao mesmo tempo em que atuam como distribuidores para um outro grupo de fornecedores. Essas empresas devem ser caracterizadas como atacadistas e distribuidores.
Distribuidor	Agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais possui vínculo de exclusividade de produtos e/ou de território.	
Operador de vendas	Agente de distribuição que desempenha as funções de vendas, trabalho no ponto de vendas, cobrança e pós-vendas, pelas quais recebe remuneração.	Em geral a indústria remunera os operadores de vendas através de um % estipulado sobre faturamento. Já a remuneração de operadores logísticos pode envolver uma série de formas: por atividade (pallet, picking), por unidade, % valor faturamento, valor fixo/tonelada, % custo da operação e outros.
Operador logístico	Agente de distribuição que desempenha as funções de armazenagem e distribuição física, pelas quais recebe remuneração.	
Operador de compras	Agente de distribuição que desempenha a função de negociação com fornecedores para outras empresas, pela qual recebe remuneração.	

Quadro 3 – O setor no Brasil  
Fonte: ABAD (2008a)

De acordo com dados da Nielsen o mercado de consumo nacional – varejo alimentar – no ano de 2007 somou o montante de R\$198,5 bilhões. Deste total, o setor atacadista distribuidor representou 53,3%. Desta forma, o setor efetua a distribuição capilar de produtos e serviços, difundindo-os através de todos os 8,5 milhões de quilômetros quadrados do território nacional (ABAD, 2007, 2008b).

O segmento segue em um ciclo de crescimento consolidado e é um dos mais importantes dentro da cadeia de suprimentos, atendendo a quase um milhão de estabelecimentos comerciais no Brasil, dentre eles supermercados, empórios, bares e drogarias (ABAD, 2007, 2008b).



O setor faturou, em 2006, R\$ 95,9 bilhões, o que representou um crescimento real de 2,6% em relação ao ano anterior, somando uma participação de 53% ao abastecimento do varejo nacional. E, em 2007, o setor faturou R\$105,8 bilhões com um crescimento real de 6,5% em relação ao ano de 2006. (ABAD; 2007,2008b).

Segundo ABAD (2008b) para o *Ranking* ABAD/Nielsen 2008/ano base 2007 foram enviados 1.740 questionários para as empresas pertencentes ao banco de dados da instituição.

Assim sendo, estas empresas são atacadista-distribuidores filiadas as associações estaduais e também à ABAD nacional e, outras, associadas individualmente, as quais respondem como apenas uma empresa do grupo.

Em comparação com o ano anterior, o estudo apresenta um incremento de 2,7% no número de empresas participantes, aumentando com isso a abrangência e a representatividade do setor. A amostra é representativa, uma vez que dos R\$106 bilhões do faturamento total do setor, as empresas respondentes detêm 29% deste montante (ABAD, 2008b).

As empresas participantes do *Ranking* continuam dando maior ênfase à venda de produtos mercearis (alimentos, higiene pessoal, limpeza doméstica e bebidas) que reponde por 63,5% das vendas contra 36,5% das categorias não mercearis (ABAD, 2008b).

No *Ranking* 2008, o investimento na área de armazenagem apresentou um índice de crescimento superior ao da área de vendas, demonstrando que o atacado distribuidor acredita em um futuro marcado para o crescimento ao investir na ampliação de sua capacidade de atuação (ABAD, 2008b).

Quanto ao quadro de funcionários todas as modalidades do atacado distribuidor tiveram aumento. Os vendedores diretos apresentaram um aumento de 14,4% e os representantes comerciais autônomos 4,8%, sendo que na área administrativa este aumento chegou em 5,2% (ABAD, 2008b).

O atacado-distribuidor investiu também na renovação da frota, sendo que a terceirizada cresceu 21,8% e a própria 5,1% em relação ao período anterior (ABAD, 2008b).

Estes números podem ser visualizados no Quadro 4 – Números totais do setor atacadista distribuidor no *Ranking* 2007 e no *Ranking* 2008 – e no Quadro 5 – Números das empresas participantes do *Ranking* – a seguir.

Números Totais do setor atacadista-distribuidor		
	Ano base 2006	Ano base 2007
Faturamento Total	R\$95,9 bilhões preço de varejo 2006	R\$105,8 bilhões preço de varejo 2007
Participação no mercado mercearil	53%	53,3%
Pontos-de-venda atendidos	900 mil	900 mil
Área de armazenagem	4,8 milhões de m <sup>2</sup>	4,9 milhões de m <sup>2</sup>
Funcionários	169 mil	160 mil
Vendedores diretos	20 mil	20 mil
Representante comercial	65 mil	60 mil
Frota própria	30 mil	21 mil
Frota terceirizada	23 mil	48 mil

Quadro 4 – Números totais do setor atacadista-distribuidor no Ranking 2007 e no Ranking 2008  
Fonte: ABAD (2007, 2008b)

Números das empresas participantes do <i>Ranking</i>		
	Ano base 2006	Ano base 2007
Faturamento Total	20.239.714.515	25.989.433.202.67
Empresas Participantes	328	337
Área de armazém (seco)	1.191.696 m <sup>2</sup>	1.532.276 m <sup>2</sup>
Área de armazém (resfriado)	58.870 m <sup>2</sup>	
Área de vendas	389.859 m <sup>2</sup>	457.142 m <sup>2</sup>
Funcionários	44.558	46.843
Vendedores diretos	5.316	5.699
Representantes comerciais/autônomos	15.170	17.861
Frota própria	8.007	7.799
Frota terceirizada	4.211	4.976
Clientes ativos	2.875.675	

Quadro 5 – Números das empresas participantes do *Ranking* (adaptado)  
 Fonte: ABAD (2007, 2008b).

Diante dos dados do *Ranking* 2007/ano base 2006 uma parcela de 46,3% do faturamento total do setor provêm de empresas sediadas nos estados de Minas Gerais e São Paulo, porém outros estados ganharam destaque como RJ, MS, GO e DF, bem como estados da região Nordeste (ABAD, 2007).

Por outro lado, no *Ranking* 2008/ano base 2007 a análise da participação das áreas geográficas foi realizada a partir do critério utilizado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que divide o mercado brasileiro em cinco áreas geográficas: Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sudeste e Sul e não a divisão em áreas Nielsen, utilizada em edições anteriores (ABAD, 2008b).

Desta maneira, o *Ranking* registrou um aumento na participação relativa das empresas sediadas nas regiões Nordeste e Centro-Oeste com incrementos respectivos de 12,9% e 8,3%. A região Norte e Sudeste apresentaram queda em

relação à participação das empresas respondentes em uma variação negativa de 12% e 2,8%, respectivamente (ABAD, 2008b).

Quanto ao faturamento apresentado no *Ranking* 2008 46,9% do faturamento total vem de empresas sediadas nos estados de Minas Gerais (24,4%) e São Paulo (22,5%). Outros 42,1% vêm de empresas sediadas no Rio de Janeiro (11,5%), Goiás (5,4%), Rio Grande do Sul (5,4%), Santa Catarina (3,9%), Pernambuco (3,4%) e Bahia (3,0%) (ABAD, 2008b).

O *Ranking* 2008 reflete os resultados obtidos em 2007, mostrando que o setor continua investindo na melhoria dos procedimentos, em recursos tecnológicos, na ampliação do *mix* e dos serviços e, principalmente, na modernização dos modelos de gestão e aperfeiçoamento da capacidade logística como um todo (ABAD, 2008b).

## **7 – Coleta de Dados**

### **7.1 – Classificação da Pesquisa**

Quanto aos objetivos a presente pesquisa é descritiva, a qual observa, registra, analisa, classifica e interpreta os fatos sem que o pesquisador interfira sobre eles, descrevem as características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos (MARTINS, 1997; ANDRADE, 2004; VERGARA, 2006).

A documentação indireta é utilizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental (levantamento de documentos para o embasamento da pesquisa) e documentação direta: observação direta extensiva – formulários, questionários, testes (ANDRADE, 2004).

A observação direta extensiva ocorre, neste trabalho, a partir da utilização de um instrumento de pesquisa em forma de questionário que, segundo Hair Jr et al. (2005), representa um conjunto de perguntas cujas respostas são registradas pelos respondentes ou entrevistadores.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados esta pesquisa é um levantamento caracterizado por levantar informações junto a um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter (SANTOS, 2002).

Isto é realizado na forma de um censo a partir da aplicação do questionário junto as 337 empresas que compõem a população desta pesquisa.

## 7.2 – Instrumento de Pesquisa - Questionário

O instrumento de pesquisa – questionário – é estruturado e fechado conforme apresentado no APÊNDICE A. Para cada situação proposta ao respondente apresenta-se uma escala de três pontos, na qual o mesmo opta, ao analisar sua empresa como um todo, por aquela que mais descreve sua organização, sendo cada assertiva classificada como fortemente descritiva (F), moderadamente descritiva (M) e fracamente descritiva (Fr).

O questionário é composto por três seções. A primeira aborda aspectos relativos à postura declarada do gestor acerca do tema Gestão do Conhecimento. Na segunda seção trata-se da utilização de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento. A terceira parte trabalha a temática da VCS a partir do *Framework* VRIO proposto por Barney (1991,1995). A estruturação das seções do instrumento visa responder ao problema de pesquisa e aos objetivos geral e específicos, conforme apresentado anteriormente.

As seções 1 e 2 do questionário foram embasadas no estudo desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002)<sup>15</sup>, no qual é construído o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento estruturado em dois processos: tático e estratégico. Para este trabalho utiliza-se somente a parte estratégica deste instrumento.

---

O presente instrumento é composto em parte pela pesquisa de BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. publicada no Manual de Gestão do Conhecimento. cap. 'Diagnóstico de Gestão do Conhecimento'. pp. 41-46 pela Artmed Editora. Porto Alegre, 2002 cujos direitos de reprodução foram concedidos à mestranda Virginia Aparecida Castro para utilização em sua pesquisa no Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. Esta autorização é amparada pela Lei de Direitos Autorais nº 9.610/98.<sup>15</sup>

O processo estratégico para Bukowitz e Williams (2002) busca alinhar a estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral de negócios, a partir de uma avaliação contínua, preocupando com o papel dos grupos e lideranças organizacionais específicas.

Este processo estratégico é projetado em três etapas descritas como 'Avalie', 'Construa e Mantenha' e 'Descarte'. Na etapa 'Avalie' a organização define o conhecimento necessário em contraste com as necessidades futuras de conhecimento.

O passo 'Construa e Mantenha' assegura que o conhecimento organizacional futuro manterá a organização viável e competitiva. A etapa 'Descarte' refere-se ao exame do custo de oportunidade e fontes alternativas de valor, despojando o que não está mais criando valor.

Cada uma destas etapas é composta por 20 afirmações. Este questionário, em seu formato original, foi testado em organizações clientes da Price Waterhouse & Coopers (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Para esta pesquisa, o instrumento desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002) foi adaptado, visando atender às necessidades deste estudo. Assim sendo, a primeira seção do questionário – situações (S) de 1 a 38 – busca cumprir o objetivo de detectar a postura declarada que os gestores das empresas pesquisadas possuem em relação ao tema Gestão do Conhecimento.

Para a constituição desta primeira seção utiliza-se uma mescla das assertivas propostas por Bukowitz e Williams (2002), com afirmações das etapas 'Avalie', 'Construa e Mantenha' e 'Descarte'. As afirmações estão dispostas de maneira a atender os objetivos específicos, sendo ordenados de maneira diferente do original. Além disto, algumas assertivas tiveram alterações no texto original de forma a se adaptar ao foco deste trabalho.

Assim sendo, o texto da situação S7 foi alterado de "O nosso processo de desenvolvimento do produto inclui os nossos clientes explicitamente" para "O nosso

processo de desenvolvimento de produto/serviço inclui a opinião dos clientes explicitamente”.

Na situação S13 foi adaptado de “Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para a missão” para “Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para cumprir a missão da empresa”.

A S19 foi alterada de “Tomamos decisões de despojamento de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras” para “Tomamos decisões de descarte de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras”.

Na situação S25 foi adaptado de “Despojamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada” para “Descartamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada”.

O texto da S30 foi alterado de “Quando despojamos ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm” para “Quando descartamos ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm”.

A segunda seção do questionário busca cumprir o objetivo de identificar a presença de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento utilizada pelas empresas pesquisadas. Isto é coletado no questionário por meio das situações de 39 a 59 propostas ao respondente.

Para tanto se utiliza uma mescla das assertivas propostas por Bukowitz e Williams (2002), com afirmações das etapas ‘Avalie’ e ‘Construa e Mantenha’. As afirmações estão dispostas de maneira a atender os objetivos específicos por isto foram ordenados de maneira diferente do original.

Além disto, a situação S50 teve alteração no texto original de forma a se adaptar ao foco deste trabalho, sendo alterada de “A avaliação do capital intelectual é parte do

processo de mensuração do desempenho organizacional geral” para “A avaliação da gestão do conhecimento é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral”.

A seção 3 do questionário é embasada no estudo desenvolvido por Barney (1991,1995), a partir do VRIO *Framework* – *value, rareness, imitability and organization* –.

Esta seção busca cumprir o objetivo de verificar se o recurso conhecimento é visto como fonte de VCS na perspectiva RBV de acordo com o *framework* VRIO. Assim, pretende-se verificar se os recursos e capacidades são valorosos, raros, imperfeitamente imitáveis/substituíveis e possuem suporte da organização.

A coleta destas informações se dá por meio das situações de 60 a 70, as quais foram desenvolvidas pela autora com base no estudo de Barney (1991,1995) e visam verificar cada item do VRIO *Framework*.

### **7.3 – Pré-teste**

Antes da aplicação do questionário junto ao público-alvo desta pesquisa realizou-se um pré-teste no mês de junho de 2008. De acordo com Vergara (2006) isto é interessante, pois a partir da sua aplicação com algumas poucas pessoas representativas da população e que não façam parte da amostra para a aplicação definitiva do questionário solicita-se que façam seu julgamento a respeito dele, contribuindo para a formatação final do instrumento.

Os respondentes do teste piloto foram os alunos das turmas de pós-graduação – MBA em Gestão Empresarial e MBA em Gestão de Pessoas – da FAGEN (Faculdade de Gestão e Negócios) da UFU – Universidade Federal de Uberlândia. A escolha deve-se ao fato deste público atuar no mercado como gestores, apresentando um perfil profissional próximo ao da população desta pesquisa.



O grupo para o pré-teste compreendeu 34 respondentes atuantes em empresas de diversos setores, tanto públicas como privadas, em Uberlândia e região.

### **7.3.1 – Propriedades psicométricas avaliadas para o instrumento de pesquisa**

#### **7.3.1.1 - Confiabilidade**

Refere-se à acurácia ou precisão do instrumento. Para tanto, realizou-se a avaliação da consistência interna do item e da confiabilidade da consistência interna das escalas.

##### **- Consistência interna do item**

A consistência interna do item avalia a habilidade de cada item para contribuir no embasamento das variáveis. Para o presente instrumento de pesquisa trabalham-se três variáveis – Postura declarada dos gestores acerca do tema, Utilização de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento e *Framework* VRIO–.

Para atingir uma confiabilidade satisfatória é necessário que cada item correlacione substancialmente com a variável que ele hipoteticamente representa. A correlação acima de 0,40 é utilizada como padrão (MC HORNEY et al., 1994).

A análise dos dados coletados durante o pré-teste é apresentada na Tabela 1 – Sucesso na avaliação da consistência interna do item – a seguir.

**Tabela 1 – Sucesso na avaliação da consistência interna do item**

Variáveis do questionário	Itens (n)	Variação da correlação	Sucesso/Total	Taxa de Sucesso (%)
Postura dos gestores acerca do tema	38	0,16 - 0,82	30/38	79
Utilização de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento	21	0,31 - 0,81	15/21	72
<i>Framework</i> VRIO	11	0,38 - 0,72	10/11	91

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Desta forma, como pode ser visto acima, o coeficiente de correlação foi adequado, ou seja superior a 0,4, em 79% dos itens da variável 1, em 72% dos itens da variável 2 e em 91% dos itens da variável 3. Isto mostra, conforme a recomendação de Rowland et al (1991), que o valor mínimo de 70% para a consistência interna foi alcançado, representando uma avaliação consistente dos itens das variáveis desta pesquisa.

### **- Confiabilidade da consistência interna**

A confiabilidade da consistência interna das variáveis é acessada a partir da avaliação feita pelo Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach, o qual é baseado no número de itens de cada variável e na inter-correlação entre estes itens. O  $\alpha$ -Cronbach refere-se à consistência das respostas dos indivíduos em relação a todos os itens investigados.

Pasquali (2003) descreve que valores de  $\alpha$ -Cronbach abaixo de 0,7 são insuficientes, ao atingir 0,8 são resultados moderados e próximos de 0,9 são os valores mais adequados para garantir a confiabilidade do instrumento.

Este pensamento é corroborado por outros autores que descrevem que os coeficientes no intervalo entre 0,8 e 0,9 apresentam uma boa confiabilidade. Apontam, ainda, que quanto mais próximo de 1 é o valor do  $\alpha$ -Cronbach mais

confiável é a formulação do questionário (PAVOT, DIENER, 1993; HAIR et al., 2005).

A partir dos dados coletados têm-se o  $\alpha$ -Cronbach na Tabela 2 – Coeficiente de  $\alpha$ -Cronbach na avaliação da confiabilidade da consistência interna –.

**Tabela 2 – Coeficiente de  $\alpha$ -Cronbach na avaliação da confiabilidade da consistência interna**

Variáveis do questionário	Itens (n)	Coeficiente Alfa de Cronbach
Postura declarada dos gestores acerca do tema	38	0,93
Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC	21	0,89
Framework VRIO	11	0,74

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Conforme pode ser visto acima a confiabilidade foi adequada em todas as variáveis, atingindo valores superiores a 0,7. Isto mostra que o nível recomendado foi alcançado, garantindo a confiabilidade da consistência interna. Este resultado comprova a fidedignidade do instrumento.

### **7.3.1.2 - Validade**

A validade é o quanto um instrumento mede o conceito que pretende medir e não mede o que não pretende medir.

#### **- Validade discriminante do item**

Na validade discriminante do item, a correlação entre o item e sua variável hipotética deve exceder a correlação com todas as demais variáveis. Considera-se sucesso quando mais de 80% dos itens atingem este critério (MC HORNEY et al., 1994).

Os resultados encontrados neste pré-teste podem ser vistos na Tabela 3 – Taxa de sucesso na avaliação da validade discriminante do item nas variáveis –.

**Tabela 3 - Taxa de sucesso na avaliação da validade discriminante do item nas variáveis**

Variáveis do questionário	Itens (n)	Variação da correlação	Sucesso/ Total	Taxa de Sucesso (%)
Postura dos gestores acerca do tema	38	0,00 - 0,82	30/38	79
Utilização de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento	21	-0,03 - 0,81	16/21	77
<i>Framework</i> VRIO	11	-0,05 - 0,72	9/11	82

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Conforme visto acima pode-se dizer que:

- Em 30 dos 38 itens a correlação da variável 1 com ela mesma foi maior que a correlação com as demais variáveis, representando 79%.
- Em 16 dos 21 itens a correlação da variável 2 com ela mesma foi maior que a correlação com as demais variáveis, representando 77%.
- Em 9 dos 11 itens a correlação da variável 3 com ela mesma foi maior que a correlação com as demais seções, representando 82%.

Sugere-se que o número de vezes (k) que um item relaciona-se mais fortemente com itens de outras variáveis do que com a sua própria não deve ser superior a 50% do total de comparações possíveis (CAMPBELL, FISKE, 1959; PALVIA, 1997).

Desta forma, os resultados apontam que, em todas as variáveis, a correlação dos itens com a sua própria escala foi maior que com as outras variáveis. Nota-se que na primeira variável a correlação com as outras foi de 16%, na segunda 23% e na terceira 18% todas abaixo de 50% conforme a recomendação dos autores citados. Portanto, os resultados obtidos são satisfatórios e garantem a validade discriminante do item dentro das variáveis.

## 7.4 – Aplicação do instrumento de pesquisa

Após a conclusão do pré-teste este projeto de pesquisa juntamente com o seu instrumento de coleta de dados foi submetido à avaliação pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP – da Universidade Federal de Uberlândia – UFU –.

O mesmo foi aprovado em novembro de 2008 não apresentando problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentada conforme pode ser visualizado na carta do ANEXO A deste trabalho.

A partir desta aprovação o instrumento de pesquisa – APÊNDICE A – foi desenvolvido eletronicamente. Com formatação e *lay out* adequados o mesmo possibilitou um ambiente de fácil acesso e preenchimento por parte do respondente.

Além disto, foi projetado segundo as exigências do Comitê de Ética e cada seção foi constituída de forma a garantir a integridade e coerência dos resultados, uma vez que respostas faltantes ou mais de uma alternativa assinalada não eram permitidas.

O respondente só poderia passar para a próxima seção ao completar todas as alternativas da seção anterior. A pesquisadora teve acessos a relatórios gerados a partir dos questionários preenchidos, sendo possível acompanhar, diariamente, o desenrolar das respostas.

O questionário foi encaminhado para a ABAD e a instituição se encarregou de repassar o mesmo para o *mailing* de contatos eletrônicos das 337 empresas do Ranking ABAD/Nielsen 2008. O *e-mail* continha uma breve apresentação do trabalho e o *link* para que o respondente fosse direcionado à página eletrônica do questionário para o preenchimento dos dados.

Ao acessar o *link* o respondente era informado sobre a natureza do estudo e os objetivos do trabalho. Visualizava, então, a carta de consentimento pelos dados fornecidos – de acordo com as exigências do Comitê de Ética –.

Ciente das condições estabelecidas pela pesquisa e, concordando com o processo, o respondente passava à fase de cadastro, na qual entrava com *login* e senha. Na sequência respondia o questionário.

Os questionários foram encaminhados pela ABAD no dia 28 de novembro de 2008 com prazo de 15 dias para o retorno das respostas, ou seja, até o dia 12 de dezembro de 2008.

Decorridos os 15 dias a pesquisadora obteve apenas um questionário devidamente respondido. Isto mostrou a baixa receptividade e interesse dos respondentes em preencher o questionário e contribuir para que o setor atacado-distribuidor pudesse ter uma noção de como está se comportando em relação à temática da Gestão do Conhecimento.

A partir desta situação, a pesquisadora conseguiu, excepcionalmente, a liberação por parte da ABAD do *mailing* das empresas-alvo desta pesquisa.

Neste momento, realizou-se um *telemarketing* ativo com todas as empresas presentes na listagem. A pesquisadora buscou falar diretamente com o gerente ou cargo equivalente de cada empresa – respondente-alvo da pesquisa – explicando o motivo do contato, o apoio da ABAD em relação a pesquisa, os objetivos, a importância do estudo para o setor atacado-distribuidor e o tempo estimado de dez minutos para preenchimento.

A partir desta conscientização foi confirmado o *e-mail* do respondente de acordo com a listagem fornecida pela ABAD e em alguns casos outros *e-mails* foram identificados e acrescidos à lista.

Assim, a pesquisadora reencaminhou, por e-mail, o questionário às empresas da listagem durante o período de 15 de dezembro de 2008 e 16 de janeiro de 2009. Para cumprir os prazos desta dissertação aguardou-se até 31 de janeiro de 2009 para a obtenção das respostas do questionário.

Deste trabalho de *telemarketing* e reencaminhamento de *e-mails* obteve-se:

Das 337 empresas contactadas nesta etapa:

- 30 foram descartadas por motivos de telefone incorreto/inexistente e/ou *e-mails* inválidos.
- 307 empresas foram contactadas efetivamente via telefone e o questionário foi reenviado.

Destas 307 empresas houve 26 cadastros realizados na página do questionário eletrônico. Destes alguns somente cadastraram e outros não preencheram completamente. Assim, a pesquisadora realizou um segundo esforço de *telemarketing* junto a estes respondentes, solicitando o preenchimento por completo do instrumento.

Ao final deste trabalho, dos 26 cadastrados, 10 realmente só se cadastraram, 4 preencheram somente a primeira seção, 1 completou até a segunda seção e apenas 11 preencheram completamente o questionário.

Após todos os esforços de pesquisa envolvidos – encaminhamento de *e-mails* via ABAD, *telemarketing*, reenvio de *e-mails* – e, considerando o tempo hábil para a realização desta dissertação, bem como o baixo interesse/motivação para o preenchimento dos questionários encerrou-se a coleta de dados ao final do mês de janeiro de 2009.

Segundo informações fornecidas pela própria ABAD, seus associados apresentam interesse em saber os resultados das pesquisas realizadas, mas culturalmente poucos se disponibilizam à participar da coleta de dados, prova disto refere-se à dificuldade que a Associação encontra para o estudo anual do seu *Ranking*.

Apesar do estudo do *Ranking* ter envergadura nacional, peso dentro do setor e, ainda, ser realizado anualmente há mais de uma década há dificuldades em relação à adesão e retorno dos questionários. Isto pode ser visto no Ranking ABAD/Nielsen 2008 – base desta dissertação – para o qual foram encaminhados 1740 questionários com o retorno de apenas 337 (ABAD, 2008b).

Conforme descrito no item 7.1 – Classificação da pesquisa – a proposta deste trabalho era a aplicação do questionário na forma de um censo com toda a população delimitada, ou seja, com as 337 empresas pertencentes ao *Ranking* ABAD/Nielsen 2008.

Entretanto, em virtude das situações ocorridas durante o processo de coleta de dados obteve-se somente 11 respostas conforme citado acima. Para tanto, esta pesquisa não será um censo conforme previsto, mas uma análise a partir das respostas obtidas.

Desta maneira, os dados obtidos foram automaticamente encaminhados para um banco de dados eletrônico e são apresentados na seção IV a seguir.



## IV – Resultados Obtidos

A seguir serão apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo, buscando-se, de acordo com as limitações impostas pela natureza do estudo, aproximar-se o máximo possível da estrutura metodológica traçada anteriormente.

Neste sentido, uma vez que dos 337 questionários, só foram respondidos um total de 11(onze), não foi possível trabalhar com os dados obtidos segundo as prescrições recomendadas para os censos.

Esta seção está dividida em duas partes. Na primeira, têm-se a apresentação descritiva dos dados coletados, detalhando o perfil das empresas e dos respondentes de acordo com os dados requeridos no questionário e àqueles divulgados pelo estudo do *Ranking* ABAD/Nielsen 2008.

A segunda parte apresenta os resultados obtidos que correspondem a cada variável estruturada no instrumento de pesquisa – APÊNDICE A –. Desta forma, para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – são apresentados os resultados obtidos em relação à atitude, propósito e forma de procedimento que os gestores das empresas pesquisadas possuem quanto ao tema Gestão do Conhecimento.

Para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento – apresenta-se os resultados obtidos referentes à presença de normas, regras e formas de mensuração (medidas) e modo ou maneira (procedimentos) da empresa trabalhar, as quais se relacionam à GC.

Por conseguinte, para a Variável 3 – *Framework* VRIO – explicitam-se os resultados obtidos em relação ao fato do recurso conhecimento ser valoroso (adicionar valor à empresa), raro (quanto à concorrência atual e potencial), imperfeitamente imitável/substituível e possuir suporte da organização.

Assim sendo, esta seção é delineada conforme a Figura 20 – Mapa Conceitual Resultados Obtidos – .

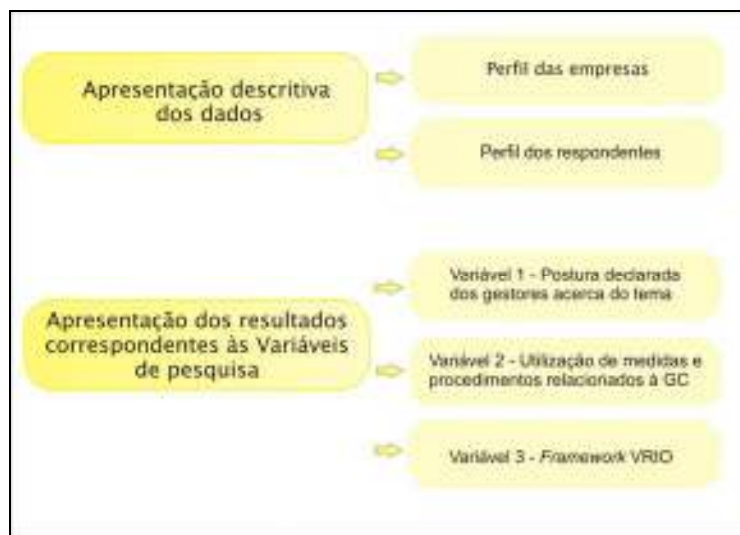


Figura 20 – Mapa Conceitual Resultados Obtidos  
Fonte: Elaborado pela autora (2009).

## 1 – Apresentação descritiva dos dados

Neste momento, traça-se um paralelo entre os números totais das empresas participantes do *Ranking* e o percentual que as respondentes representam em relação aos itens analisados.

Desta forma, pode-se dizer que os dados coletados representam, em número de empresas, 3,2% (11) do total do *Ranking* (337).

Em relação ao faturamento bruto total 3,0%; 2,4% da área de armazém seco; 3,0% em número de funcionários; 2,2% de vendedores diretos; 8,0% de RCA – representantes comerciais –; 4,7% de frota própria e 6,8% de frota terceirizada.

Isto mostra o baixo retorno de questionários que esta pesquisa obteve e o quanto se torna restrito as argumentações e/ou generalizações para esta população diante do fato que os dados coletados representam aproximadamente 3,0% da população-alvo pretendida.

Assim sendo, na Tabela 4 – Percentual que as empresas respondentes representam em relação ao estudo do *Ranking* – estes dados podem ser visualizados.

**Tabela 4 – Percentual que as empresas respondentes representam em relação ao estudo do *Ranking***

Itens analisados	Total <i>Ranking</i> Ano base 2007	Total de empresas respondentes	%
Número total de empresas	337	11	3,2
Faturamento bruto total (R\$)	25989433202	691778236	3,0
Armazém seco (m <sup>2</sup> )	1532276	37643	2,4
Funcionários	46843	1420	3,0
Vendedores diretos	5699	124	2,2
Representantes comerciais (RCA)	17861	1436	8,0
Frota Própria	7799	361	4,7
Frota Terceirizada	4976	340	6,8

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

## 1.1 – Perfil das empresas

As empresas respondentes, em sua maioria (45,5%), pertencem à região Nordeste, destacando os estados da Bahia, Pernambuco e Sergipe. Outros 27,2% são provenientes da região Sudeste, sendo representados por Minas Gerais e São Paulo. A região Sul (18,2%) é representada por Santa Catarina e Rio Grande do Sul e a região Centro-Oeste (9,1%) pelo Distrito Federal conforme Tabela 5 – Região IBGE a que pertence às empresas respondentes – a seguir.

Tabela 5 – Região IBGE a que pertence às empresas respondentes

Região IBGE	Frequência	%
Centro-Oeste	1	9,1
Nordeste	5	45,5
Sudeste	3	27,2
Sul	2	18,2
Total	11	100

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Em relação à principal modalidade, operada pelas empresas respondentes, 54,5% estão na **modalidade entrega** e 45,5% na **modalidade distribuição**.

Desta forma, pode-se dizer que há o predomínio da distribuição/entrega enquanto outras modalidades como balcão e auto-serviço estão presentes em percentuais menores.

Operador logístico e operador de vendas não constam nas atividades das empresas analisadas nesta pesquisa. A Tabela 6 – Principal modalidade operada pela empresa – ilustra este item.

Tabela 6 – Principal modalidade operada pela empresa

Modalidade	Frequência	%
Distribuidor	5	45,5
Entrega	6	54,5
Total	11	100

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Em relação à linha de comercialização predominante têm-se, conforme observado também no estudo do *Ranking*, que a maioria 54,5% dá maior ênfase à venda de produtos mercearis contra 45,5% não mercearis como farma, materiais de

construção e produtos para animais conforme a Tabela 7 – Linha de comercialização predominante –.

**Tabela 7 – Linha de comercialização predominante**

Linha de comercialização	Frequência	%
Farma	1	9,1
Material de construção	1	9,1
Mercearil	6	54,5
Outros	2	18,2
Produtos para animais	1	9,1
Total	11	100

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

De acordo com a classificação do BNDES (2009) sobre o porte das empresas têm-se:

- Microempresas – receita operacional bruta anual até 1 milhão e 200 mil reais;
- Pequenas empresas – receita operacional bruta anual superior a 1 milhão e 200 mil reais e inferior a 10 milhões e 500 mil reais;
- Médias empresas – receita operacional bruta anual superior a 10 milhões e 500 mil reais e inferior a 60 milhões;
- Grandes empresas – receita operacional bruta anual superior a 60 milhões.

Os resultados do faturamento bruto anual do ano de 2007, das respondentes, podem ser visualizados na Tabela 8 – Faturamento bruto 2007 e porte das empresas –, a qual mostra uma concentração de 54,5% como médias empresas enquanto 27,3% são pequenas e 18,2% grandes empresas.

**Tabela 8 – Faturamento bruto 2007 e porte das empresas**

Classificação pelo porte BNDES (2009)	Frequência	%	Variação do faturamento bruto das respondentes em cada categoria (R\$)
Pequena empresa	3	27,3	4 a 8 milhões
Média empresa	6	54,5	12 a 26 milhões
Grande empresa	2	18,2	acima de 190 milhões
Total	11	100	

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Outros dados relevantes como frota própria, armazém seco, funcionários, vendedores e clientes ativos são apresentados mediante o cálculo da mediana.

Esta medida representa o valor que está no centro da distribuição, ou seja, o valor abaixo (e acima) do qual recai metade dos valores da distribuição da amostra. A mediana é a medida adequada de tendência central para dados comuns (HAIR et al., 2001).

Desta maneira, em relação à frota própria, pelo cálculo da mediana, 50% das empresas possuem mais de 11 caminhões e 50% estão abaixo disto. A frota terceirizada está presente em apenas 5 das empresas pesquisadas.

Para a área de armazém seco a mediana aponta que 50% das empresas possuem área superior a 1000 m<sup>2</sup> e 50% abaixo deste valor. Apenas 4 das empresas pesquisadas possuem, além do armazém seco, área de armazém frigorificado.

O somatório dos funcionários e vendedores CLT, pela mediana, apresentam 50% com mais de 63 e 50% dos dados abaixo disto. Das empresas pesquisadas 7 utiliza-se de representantes comerciais além dos vendedores CLT.

Em relação aos clientes ativos 50% das empresas pesquisadas possuem mais de 2500 clientes enquanto 50% estão abaixo disto.

Estes dados podem ser visualizados na Tabela 9 – Panorama geral: frota própria, armazém seco, funcionários, vendedores e clientes ativos – a seguir.

**Tabela 9 – Panorama geral: frota própria, armazém seco, funcionários, vendedores e clientes ativos**

	Frota Própria	Armazém (seco)	Somatório de funcionários e vendedores CLT	Clientes Ativos
Mínimo	5	90	19	280
Máximo	225	15000	517	60300
Amplitude total	220	14910	498	60020
Mediana (50%)	11	1000	63	2500
Primeiro Quartil (25%)	8	850	33	1412
Terceiro Quartil (75%)	21	3250	130	4948

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

De uma forma geral, o perfil das empresas concentra respondentes da região Nordeste com predomínio da modalidade Distribuição/Entrega, sendo médias empresas que atuam principalmente na comercialização de produtos merceários.

## 1.2 – Perfil dos respondentes

Os respondentes exercem cargos de diretores e gerentes. Houve também a presença de um chefe de CPD e um auxiliar contábil. Destes 72,7% são homens e 27,3% mulheres entre 25 e 47 anos de idade, sendo que, pela mediana, 50% estão acima de 34 anos e 50% abaixo.

Quanto à escolaridade 36,4% dos respondentes possuem terceiro grau incompleto; 18,2% terceiro grau completo; 18,2% pós-graduação incompleto; 18,2% pós-graduação completo e 9,1% segundo grau completo.

Estes dados são detalhados na Tabela 10 – Cargo do respondente –, Tabela 11 – Gênero do respondente – e Tabela 12 – Idade do respondente – e Tabela 13 – Escolaridade do respondente – a seguir.

**Tabela 10 – Cargo do respondente**

Cargo do respondente	Frequência	%
Administrador	1	9,1
Auxiliar contábil	1	9,1
Chefe de CPD	1	9,1
Diretor (geral, administrativo)	2	18,2
Gerente (adm, financeiro, Mkt, RH)	6	54,5
Total	11	100

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

**Tabela 11 – Gênero do respondente**

Gênero	Frequência	%
Feminino	3	27,3
Masculino	8	72,7
Total	11	100

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

**Tabela 12 – Idade do respondente**

	Idade
Mínimo	25
Máximo	47
Amplitude total	22
Mediana (50%)	34
Primeiro Quartil (25%)	28
Terceiro Quartil (75%)	41

Fonte: Elaborado pela autora (2009).



**Tabela 13 – Escolaridade do respondente**

Escolaridade	Frequência	%
Pós-graduação completo	2	18,2
Pós-graduação incompleto	2	18,2
Segundo grau completo	1	9,1
Terceiro grau completo	2	18,2
Terceiro grau incompleto	4	36,4
Total	11	100

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

## **2 – Apresentação dos resultados correspondentes às Variáveis de pesquisa**

### **2.1 – Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema**

A Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – é a primeira variável estabelecida, neste trabalho, dentro do Constructo 1 – Gestão do Conhecimento –. Esta variável é medida no instrumento de pesquisa – APÊNDICE A – na Seção 1 que contempla as assertivas de 01 a 38.

A partir da consolidação dos dados, por meio das respostas ao questionário, são apresentados os resultados obtidos em relação à atitude, propósito e forma de procedimento que os gestores das empresas pesquisadas possuem em relação ao tema Gestão do Conhecimento.

Primeiramente os dados são apresentados de forma a detalhar as respostas obtidas para cada situação proposta no questionário. Neste momento, considera-se o conjunto das empresas respondentes, no total de 11, aplicado a cada um dos critérios estabelecidos como Fortemente descritivas (F), Moderadamente descritivas (M) e Fracamente descritivas (Fr). Os valores absolutos e em percentual são discriminados para cada assertiva.

Estes dados são apresentados na Tabela 14 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – em relação às situações propostas, a seguir.

**Tabela 14 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – em relação às situações propostas**

<b>S1</b> Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 9 82	<b>M</b> 2 18	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S2</b> A gerência sênior avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 7 64	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S3</b> Há algum tempo temos praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 5 46	<b>M</b> 3 27	<b>Fr</b> 3 27	<b>Total</b> 11 100
<b>S4</b> Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 6 55	<b>M</b> 5 45	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S5</b> Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 5 46	<b>M</b> 4 36	<b>Fr</b> 2 18	<b>Total</b> 11 100
<b>S6</b> Os nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S7</b> O nosso processo de desenvolvimento de produto/serviço inclui a opinião dos clientes explicitamente.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 6 55	<b>M</b> 3 27	<b>Fr</b> 2 18	<b>Total</b> 11 100
<b>S8</b> A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S9</b> Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 5 46	<b>Fr</b> 2 18	<b>Total</b> 11 100
<b>S10</b> Cada vez mais, estamos nos aliando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores para o mercado.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 2 18	<b>M</b> 3 27	<b>Fr</b> 6 55	<b>Total</b> 11 100
<b>S11</b> Tivemos idéias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não-funcionais dos empregados.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 1 9	<b>M</b> 3 27	<b>Fr</b> 7 64	<b>Total</b> 11 100
<b>S12</b> Os nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 7 64	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S13</b> Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para cumprir a missão da empresa.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 5 45	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S14</b> Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as idéias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 3 27	<b>M</b> 7 64	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S15</b> As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 5 45,5	<b>M</b> 5 45,5	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100

Continua

**Tabela 14 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – em relação às situações propostas**

<b>S16</b> Vemos os nossos produtos e serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível (ou baseada no conhecimento).	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 5 46	<b>M</b> 4 36	<b>Fr</b> 2 18	<b>Total</b> 11 100
<b>S17</b> A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseado em quanto podemos alavancá-lo.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 5 45	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S18</b> Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo de pessoas.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 6 55	<b>M</b> 5 45	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S19</b> Tomamos decisões de descarte de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 5 45,5	<b>M</b> 5 45,5	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S20</b> Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituímos o contato pessoa-a-pessoa pelo contato pessoa-computador.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 6 55	<b>M</b> 3 27	<b>Fr</b> 2 18	<b>Total</b> 11 100
<b>S21</b> Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S22</b> Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de negócios para ajudar-nos a decidir se precisamos adquirir conhecimento novo.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 4 36	<b>Fr</b> 3 28	<b>Total</b> 11 100
<b>S23</b> Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles imaginam como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir pessoas.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 5 45,5	<b>M</b> 5 45,5	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S24</b> Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 2 18	<b>M</b> 8 73	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S25</b> Descartamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 0 0	<b>M</b> 4 36	<b>Fr</b> 7 64	<b>Total</b> 11 100
<b>S26</b> Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 10 91	<b>M</b> 0 0	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S27</b> Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 5 45,5	<b>M</b> 5 45,5	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S28</b> Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se precisamos adquirir novos conhecimentos ou <i>expertises</i> .	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 3 27	<b>M</b> 1 9	<b>Fr</b> 7 64	<b>Total</b> 11 100
<b>S29</b> Formamos alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 2 18	<b>M</b> 7 64	<b>Fr</b> 2 18	<b>Total</b> 11 100
<b>S30</b> Quando descartamos ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S31</b> Terceirizamos habilidades e <i>expertises</i> que não sustentam as nossas competências essenciais.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 1 9	<b>M</b> 5 45,5	<b>Fr</b> 5 45,	<b>Total</b> 11 100
<b>S32</b> Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico às custas do conhecimento estrategicamente importante.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 7 64	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100

Continuação

**Tabela 14 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – em relação às situações propostas**

<b>S33</b> Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se as suas habilidades e <i>expertises</i> podem ser utilizadas em outro lugar.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 6 55	<b>M</b> 2 18	<b>Fr</b> 3 27	<b>Total</b> 11 100
<b>S34</b> Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma idéia de negócios nova.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 7 64	<b>M</b> 4 36	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S35</b> Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 5 45	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S36</b> Frequentemente, os membros da equipe de gerência sênior, conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 6 55	<b>M</b> 0 0	<b>Fr</b> 5 45	<b>Total</b> 11 100
<b>S37</b> Os nossos valores formais e informais estão alinhados.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 6 55	<b>M</b> 4 36	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S38</b> Não importa qual grupo propôs uma idéia ou tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-la.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 8 73	<b>M</b> 3 27	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Conclusão

Os dados apresentados na Tabela 14 acima podem ser reagrupados e dispostos de maneira a visualizar as respostas que a maioria dos respondentes atribui a cada critério Fortemente descritivas (F), Moderadamente descritivas (M) e Fracamente descritivas (Fr). Apresentam-se também as situações em que há empate entre dois destes critérios.

Nota-se que para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – 36% das situações foram definidas como Fortemente descritivas (F); 37% como Moderadamente descritivas (M) e 10% como Fracamente descritivas (Fr).

Houve empate entre Fortemente (F) e Moderadamente (M) descritivas em 13% das assertivas. Em 2% o empate se deu entre Moderadamente (M) e Fracamente (Fr) descritivas e 2% entre Fortemente (F) e Fracamente (Fr) descritivas.

Assim sendo, na Tabela 15 – Resultados obtidos para a Variável 1 “Postura declarada dos gestores acerca do tema” em relação aos critérios F, M e Fr – a seguir, têm-se este detalhamento.

**Tabela 15 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – em relação aos critérios F, M e Fr**

<b>Variável 1 – Situações apontadas pela maioria dos respondentes como Fortemente descritiva (F)</b>		
<b>S1</b>	Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor.	
<b>S3</b>	Há algum tempo temos praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.	
<b>S4</b>	Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.	
<b>S5</b>	Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.	
<b>S7</b>	O nosso processo de desenvolvimento de produto/serviço inclui a opinião dos clientes explicitamente.	
<b>S16</b>	Vemos os nossos produtos e serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível (ou baseada no conhecimento).	
<b>S18</b>	Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo de pessoas.	
<b>S20</b>	Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituímos o contato pessoa-a-pessoa pelo contato pessoa-computador.	
<b>S26</b>	Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.	
<b>S33</b>	Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se as suas habilidades e <i>expertises</i> podem ser utilizadas em outro lugar.	
<b>S34</b>	Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma idéia de negócios nova.	
<b>S37</b>	Os nossos valores formais e informais estão alinhados.	
<b>S38</b>	Não importa qual grupo propôs uma idéia ou tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-la.	
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>13</b>	<b>36%</b>
<b>Variável 1 – Situações apontadas pela maioria dos respondentes como Moderadamente descritiva (M)</b>		
<b>S2</b>	A gerência sênior avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.	
<b>S6</b>	Os nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.	
<b>S8</b>	A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.	
<b>S9</b>	Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.	
<b>S12</b>	Os nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.	
<b>S13</b>	Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para cumprir a missão da empresa.	
<b>S14</b>	Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as idéias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.	
<b>S17</b>	A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseado em quanto podemos alavancá-lo.	
<b>S21</b>	Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.	
<b>S24</b>	Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.	
<b>S30</b>	Quando descartamos ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.	
<b>S29</b>	Formamos alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.	

Continua

**Tabela 15 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – em relação aos critérios F, M e Fr**

S32 Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico às custas do conhecimento estrategicamente importante.		
S35 Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>14</b>	<b>37%</b>
<b>Variável 1 – Situações apontadas pela maioria dos respondentes como Fracamente descritiva (Fr)</b>		
S10 Cada vez mais, estamos nos aliando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores para o mercado.		
S11 Tivemos idéias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não-funcionais dos empregados.		
S25 Descartamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.		
S28 Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se necessitamos adquirir novos conhecimentos ou <i>expertises</i> .		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>4</b>	<b>10%</b>
<b>Variável 1 – Situações apontadas pelos respondentes, de forma empatada, como Fortemente descritivas (F) e Moderadamente descritivas (M)</b>		
S15 As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.		
S22 Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de negócios para ajudar-nos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.		
S23 Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles imaginam como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir pessoas.		
S19 Tomamos decisões de descarte de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.		
S27 Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>5</b>	<b>13%</b>
<b>Variável 1 – Situações apontadas pelos respondentes, de forma empatada, como Moderadamente descritivas (M) e Fracamente descritivas (Fr)</b>		
S31 Terceirizamos habilidades e <i>expertises</i> que não sustentam as nossas competências essenciais.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>1</b>	<b>2%</b>
<b>Variável 1 – Situações apontadas pelos respondentes, de forma empatada, como Fortemente descritivas (F) e Fracamente descritivas (Fr)</b>		
S36 Frequentemente, os membros da equipe de gerência sênior, conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>1</b>	<b>2%</b>
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Conclusão

Em uma segunda etapa, os dados são apresentados de forma a detalhar as respostas obtidas para cada empresa respondente. Com o intuito de preservar a identidade das empresas, as mesmas são denominadas de Empresa 1, Empresa 2 ... Empresa 11.

Considera-se o somatório das situações (38) alocadas para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – de acordo com os critérios Fortemente (F), Moderadamente (M) e Fracamente (Fr) descritivas.

Os dados são submetidos ao tratamento estatístico, para o qual, de acordo com o Diagnostico de Gestão do Conhecimento desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002), atribuiu-se uma pontuação ponderada assim definida:

- Fortemente descritiva (F): peso 3
- Moderadamente descritiva (M): peso 2
- Fracamente descritiva (Fr): peso 1.

A pontuação máxima que pode ser atingida é de 114 pontos, considerando todas as 38 assertivas propostas com o peso máximo de 3. Desta forma, os pesos são aplicados a cada critério F, M e Fr, obtendo-se a pontuação ponderada.

A partir da pontuação geral com pesos, alcançado em cada empresa, apresenta-se o percentual atingido em relação ao total ponderado máximo para esta variável (114 pontos).

Assim, a Tabela 16 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – para cada empresa respondente – apresenta a consolidação dos dados, culminando nos percentuais atingidos em cada empresa em relação à Variável 1 desta pesquisa.

**Tabela 16 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – para cada empresa respondente**

Empresa 1						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	11	22	5	38	-	-
Pontuação Ponderada	33	44	5	82	114	71,93
Empresa 2						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	15	20	3	38	-	-
Pontuação Ponderada	45	40	3	88	114	77,19
Empresa 3						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	6	19	13	38	-	-
Pontuação Ponderada	18	38	13	69	114	60,53
Empresa 4						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	19	15	4	38	-	-
Pontuação Ponderada	57	30	4	91	114	79,82
Empresa 5						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	17	16	5	38	-	-
Pontuação Ponderada	51	32	5	88	114	77,19
Empresa 6						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	4	23	11	38	-	-
Pontuação Ponderada	12	46	11	69	114	60,53
Empresa 7						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	30	8	0	38	-	-
Pontuação Ponderada	90	16	0	106	114	92,98
Empresa 8						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	27	5	6	38	-	-
Pontuação Ponderada	81	10	6	97	114	85,09
Empresa 9						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	13	14	11	38	-	-
Pontuação Ponderada	39	28	11	78	114	68,42
Empresa 10						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	16	14	8	38	-	-
Pontuação Ponderada	48	28	8	84	114	73,68
Empresa 11						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	12	19	7	38	-	-
Pontuação Ponderada	36	38	7	81	114	71,06

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Para facilitar a visualização dos resultados apresentados anteriormente, pelas empresas respondentes, traça-se um comparativo que sintetiza os percentuais atingidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – .



Desta forma, tem-se que o menor percentual atingido foi de 60,53% pelas empresas 3 e 6 e o maior de 92,98% para a empresa 7. Os dados são apresentados na Tabela 17 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema –.

**Tabela 17 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema**

	Total Geral	% Atingido
Empresa 1	82	71,93
Empresa 2	88	77,19
Empresa 3	69	60,53
Empresa 4	91	79,82
Empresa 5	88	77,19
Empresa 6	69	60,53
Empresa 7	106	92,98
Empresa 8	97	85,09
Empresa 9	78	68,42
Empresa 10	84	73,68
Empresa 11	81	71,05

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Devido ao baixo retorno dos questionários – apenas 11 de um total de 337 – os dados ora apresentados não se comportam como uma distribuição normal, constituindo uma curva assimétrica. Assim, o processo de tratamento dos dados utiliza à média, mediana e percentis, não trabalhando com desvio padrão e erro.

O cálculo da média é apresentado, porém desconsidera-se o mesmo, pois a média pode ser influenciada pelos valores extremos dos dados. Como a curva é assimétrica, pode não representar a concentração central destes dados.

Nesta perspectiva, opta-se por trabalhar com a mediana, a qual representa o valor que está no centro da distribuição, ou seja, o valor abaixo (e acima) do qual recai metade dos valores da distribuição da amostra, constituindo dois subgrupos de igual tamanho. Trabalha-se, então, com as projeções da mediana (percentil 50%) e dos percentis 25% e 75%.

Desta forma, conforme a Tabela 18 – Média, mediana e percentis para a Variável 1 “Postura declarada dos gestores acerca do tema” –, nota-se que 50% das empresas respondentes atingiram a pontuação acima de 84 e 50% ficaram abaixo disto. Logo, os scores estão entre 68,42% e 79,82%, sendo pela mediana o percentual atingido foi de 73,68%.

**Tabela 18 – Média, mediana e percentis para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema**

	Total Geral	% Total
Média	84,81	74,40
P50 (Mediana)	84,00	73,68
P75	91,00	79,82
P25	78,00	68,42

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

## **2.2 – Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento (GC)**

A Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – é a segunda variável estabelecida, neste trabalho, dentro do Constructo 1 – Gestão do Conhecimento –. Esta variável é medida no instrumento de pesquisa – APÊNDICE A – na Seção 2 que contempla as assertivas de 39 a 59.

A partir da consolidação dos dados, por meio das respostas dos gestores ao questionário, apresentam-se os resultados obtidos referentes à presença de normas, regras e formas de mensuração (medidas) e modo ou maneira (procedimentos) da empresa trabalhar, as quais se relacionam à GC.

Primeiramente os dados são apresentados de forma a detalhar as respostas obtidas para cada situação proposta no questionário. Neste momento, considera-se o conjunto das empresas respondentes, no total de 11, aplicado a cada um dos

critérios estabelecidos como Fortemente descritivas (F), Moderadamente descritivas (M) e Fracamente descritivas (Fr). Os valores absolutos e em percentual são discriminados para cada assertiva.

Estes dados são apresentados na Tabela 19 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – em relação às situações propostas.

**Tabela 19 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – em relação às situações propostas**

<b>S39</b> O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 7 64	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S40</b> Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 0 0	<b>M</b> 7 64	<b>Fr</b> 4 36	<b>Total</b> 11 100
<b>S41</b> Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 0 0	<b>M</b> 2 18	<b>Fr</b> 9 82	<b>Total</b> 11 100
<b>S42</b> Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 2 18	<b>M</b> 8 73	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S43</b> As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 0 0	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 5 45	<b>Total</b> 11 100
<b>S44</b> Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 1 9	<b>M</b> 5 45,5	<b>Fr</b> 5 45,5	<b>Total</b> 11 100
<b>S45</b> Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 7 64	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S46</b> Dispomos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 0 0	<b>M</b> 4 36	<b>Fr</b> 7 64	<b>Total</b> 11 100
<b>S47</b> Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que praticamos a gestão do conhecimento.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 0 0	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 5 45	<b>Total</b> 11 100
<b>S48</b> Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 0 0	<b>M</b> 2 18	<b>Fr</b> 9 82	<b>Total</b> 11 100
<b>S49</b> Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis.	<b>Freqüência %</b>	<b>F</b> 2 18	<b>M</b> 3 27	<b>Fr</b> 6 55	<b>Total</b> 11 100

Continua

**Tabela 19 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – em relação às situações propostas**

<b>S50</b> A avaliação da gestão do conhecimento é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 3 27	<b>M</b> 7 64	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S51</b> Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm <i>expertise</i> em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 2 18	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 3 27	<b>Total</b> 11 100
<b>S52</b> Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 1 9	<b>M</b> 4 36	<b>Fr</b> 6 55	<b>Total</b> 11 100
<b>S53</b> As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 1 9	<b>M</b> 4 36	<b>Fr</b> 6 55	<b>Total</b> 11 100
<b>S54</b> Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 6 55	<b>M</b> 3 27	<b>Fr</b> 2 18	<b>Total</b> 11 100
<b>S55</b> Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 2 18	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 3 27	<b>Total</b> 11 100
<b>S56</b> Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que precisamos para fazer o nosso trabalho.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 5 45,5	<b>M</b> 5 45,5	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S57</b> Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 4 36	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S58</b> Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 8 73	<b>M</b> 3 27	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S59</b> Vemos a tecnologia da informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 9 82	<b>M</b> 2 18	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Conclusão

Os dados apresentados na Tabela 19 acima podem ser reagrupados e dispostos de maneira a visualizar as respostas que a maioria dos respondentes atribui a cada critério Fortemente descritiva (F), Moderadamente descritiva (M) e Fracamente descritiva (Fr). Apresentam-se também as situações em que há empate entre dois destes critérios.

Nota-se que para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – 15% das situações foram definidas como Fortemente descritivas (F); 38% como Moderadamente descritivas (M) e 28% como Fracamente descritivas (Fr).

Houve empate entre Moderadamente descritiva (M) e Fracamente descritiva (Fr) em 15% das assertivas. Em 4% o empate se deu entre Fortemente descritiva (F) e Moderadamente descritiva (M).

Assim sendo, na Tabela 20 – Resultados obtidos para a Variável 2 “Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC” em relação aos critérios F, M e Fr - a seguir, têm-se este detalhamento.

**Tabela 20 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – em relação aos critérios F, M e Fr**

<b>Variável 2 – Situações apontadas pela maioria dos respondentes como Fortemente descritiva (F)</b>		
<b>S54</b> Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.		
<b>S55</b> Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.		
<b>S59</b> Vemos a tecnologia da informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>3</b>	<b>15%</b>
<b>Variável 2 – Situações apontadas pela maioria dos respondentes como Moderadamente descritiva (M)</b>		
<b>S39</b> O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.		
<b>S40</b> Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.		
<b>S42</b> Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.		
<b>S45</b> Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.		
<b>S50</b> A avaliação da gestão do conhecimento é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.		
<b>S51</b> Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm <i>expertise</i> em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.		
<b>S55</b> Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.		
<b>S57</b> Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>8</b>	<b>38%</b>
<b>Variável 2 – Situações apontadas pela maioria dos respondentes como Fracamente descritiva (Fr)</b>		
<b>S41</b> Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.		
<b>S46</b> Dispomos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor.		
<b>S48</b> Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.		
<b>S49</b> Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis.		
<b>S52</b> Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento.		

Continua

**Tabela 20 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – em relação aos critérios F, M e Fr**

<b>S53</b> As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>6</b>	<b>28%</b>
<b>Variável 2 – Situações apontadas pelos respondentes, de forma empatada, como Moderadamente descritiva (M) e Fracamente descritiva (Fr)</b>		
<b>S43</b> As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.		
<b>S44</b> Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.		
<b>S47</b> Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que praticamos à gestão do conhecimento.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>3</b>	<b>15%</b>
<b>Variável 2 – Situações apontadas pelos respondentes, de forma empatada, como Fortemente descritiva (F) e Moderadamente descritiva (M)</b>		
<b>S56</b> Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Conclusão

Em uma segunda etapa, os dados são apresentados de forma a detalhar as respostas obtidas para cada empresa respondente. Com o intuito de preservar a identidade das empresas, as mesmas são denominadas de Empresa 1, Empresa 2 ... Empresa 11.

Considera-se o somatório das situações (21) alocadas para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – de acordo com os critérios Fortemente (F), Moderadamente (M) e Fracamente (Fr) descritivas.

Os dados são submetidos ao tratamento estatístico, para o qual, de acordo com o Diagnostico de Gestão do Conhecimento desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002), atribuiu-se uma pontuação ponderada assim definida:

- Fortemente descritiva (F): peso 3
- Moderadamente descritiva (M): peso 2
- Fracamente descritiva (Fr): peso 1.

A pontuação máxima que pode ser atingida é de 63 pontos, considerando todas as 21 assertivas propostas com o peso máximo de 3. Desta forma, os pesos são aplicados a cada critério F, M e Fr, obtendo-se a pontuação ponderada.

A partir da pontuação geral com pesos, alcançado em cada empresa, apresenta-se o percentual atingido em relação ao total ponderado máximo para esta variável (63 pontos).

Assim, a Tabela 21 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – para cada empresa respondente – apresenta a consolidação dos dados, culminando nos percentuais atingidos em cada empresa em relação à Variável 2 desta pesquisa.

**Tabela 21 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – para cada empresa respondente**

Empresa 1						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	3	10	8	21	-	-
Pontuação Ponderada	9	20	8	37	63	58,73
Empresa 2						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	5	5	11	21	-	-
Pontuação Ponderada	15	10	11	36	63	57,14
Empresa 3						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	5	7	9	21	-	-
Pontuação Ponderada	15	14	9	38	63	60,32
Empresa 4						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	0	21	0	21	-	-
Pontuação Ponderada	0	42	0	42	63	66,67
Empresa 5						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	8	13	2	21	-	-
Pontuação Ponderada	18	26	2	46	63	73,02
Empresa 6						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	2	10	9	21	-	-
Pontuação Ponderada	6	20	8	35	-	55,58
Empresa 7						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	7	12	2	21	-	-
Pontuação Ponderada	21	24	2	47	63	74,50
Empresa 8						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	4	5	12	-	-	-
Pontuação Ponderada	12	10	12	34	63	53,97
Empresa 9						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	6	4	11	21	-	-
Pontuação Ponderada	18	8	11	37	63	58,73
Empresa 10						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	5	10	6	21	-	-
Pontuação Ponderada	15	20	6	41	63	65,08
Empresa 11						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	4	6	11	21	-	-
Pontuação Ponderada	12	12	11	35	63	55,56

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Para facilitar a visualização dos resultados apresentados anteriormente, pelas empresas respondentes, traça-se um comparativo que sintetiza os percentuais



atingidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – .

Desta forma, tem-se que o menor percentual atingido foi de 53,97% pela empresa 8 e o maior de 74,60% para a empresa 7. Os dados são apresentados na Tabela 22 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – a seguir.

**Tabela 22 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC**

	Total Geral	% Atingido
Empresa 1	37	58,73
Empresa 2	36	57,14
Empresa 3	38	60,32
Empresa 4	42	66,67
Empresa 5	46	73,02
Empresa 6	35	55,56
Empresa 7	47	74,60
Empresa 8	34	53,97
Empresa 9	37	58,73
Empresa 10	41	65,08
Empresa 11	35	55,56

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Devido ao baixo retorno dos questionários – apenas 11 de um total de 337 – os dados ora apresentados não se comportam como uma distribuição normal, constituindo uma curva assimétrica. Assim, o processo de tratamento dos dados utiliza à média, mediana e percentis, não trabalhando com desvio padrão e erro.

O cálculo da média é apresentado, porém desconsidera-se o mesmo, pois a média pode ser influenciada pelos valores extremos dos dados. Como a curva é assimétrica, pode não representar a concentração central destes dados.

Nesta perspectiva, opta-se por trabalhar com a mediana, a qual representa o valor que está no centro da distribuição, ou seja, o valor abaixo (e acima) do qual recai metade dos valores da distribuição da amostra, constituindo dois subgrupos de igual tamanho. Trabalha-se, então, com as projeções da mediana (percentil 50%) e dos percentis 25% e 75%.

Desta forma, conforme a Tabela 23 – Média, mediana e percentis para a Variável 2 “Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC” –, nota-se que 50% das empresas respondentes atingiram a pontuação acima de 37 e 50% ficaram abaixo disto. Logo, os scores estão entre 55,56% e 66,67%, sendo pela mediana o percentual atingido foi de 58,73%.

**Tabela 23 – Média, mediana e percentis para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC**

	Total Geral	% Total
Média	38,90	61,76
P50 (Mediana)	37,00	58,73
P75	42,00	66,67
P25	35,00	55,56

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

## 2.3 – Variável 3 – *Framework* VRIO

A variável 3 – *Framework* VRIO – é a variável estabelecida, neste trabalho, dentro do Constructo 2 – Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva *Resource-based view* – RBV –. Esta variável é medida no instrumento de pesquisa – APÊNDICE A – na Seção 3 que contempla as assertivas de 60 a 70.

A partir da consolidação dos dados, por meio das respostas dos gestores ao questionário, explicitam-se os resultados obtidos em relação ao fato do recurso conhecimento ser valoroso (adicionar valor à empresa), raro (quanto à concorrência atual e potencial), imperfeitamente imitável/substituível e possuir suporte da organização.

Primeiramente os dados são apresentados de forma a detalhar as respostas obtidas para cada situação proposta no questionário. Neste momento, considera-se o conjunto das empresas respondentes, no total de 11, aplicado a cada um dos critérios estabelecidos como Fortemente descritivas (F), Moderadamente descritivas (M) e Fracamente descritivas (Fr). Os valores absolutos e em percentual são discriminados para cada assertiva.

Estes dados são apresentados na Tabela 24 – Resultados obtidos para a Variável 3 – *Framework* VRIO – em relação às situações propostas, a seguir.

**Tabela 24 – Resultados obtidos para a Variável 3 – Framework VRIO – em relação às situações propostas**

<b>S60</b> Os recursos e capacidades relacionados ao conhecimento adicionam valor aos produtos/serviços que entregamos ao cliente.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 5 45,5	<b>M</b> 5 45,5	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S61</b> O valor adicionado ao recurso conhecimento permite que aproveitemos as oportunidades e ou neutralizemos as ameaças do ambiente externo que nos circunda.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 6 55	<b>M</b> 4 36	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S62</b> O conhecimento acumulado que possuímos adiciona valor na entrega de nossos produtos e serviços e nos diferencia dos principais concorrentes do setor.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 9 82	<b>M</b> 2 18	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S63</b> O conhecimento que possuímos já está obsoleto e não adiciona valor aos nossos serviços, sendo que os concorrentes detêm os mesmos pontos-chave e nós não nos diferenciamos em termos de conhecimento.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 1 9	<b>M</b> 2 18	<b>Fr</b> 8 73	<b>Total</b> 11 100
<b>S64</b> O conhecimento visto como um recurso valioso que possuímos agrega além de valor aos serviços um fator de raridade, pois nossos concorrentes não possuem este mesmo recurso ou possuem com menos intensidade o que torna para nós o conhecimento além de valioso, raro.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 3 27	<b>M</b> 8 73	<b>Fr</b> 0 0	<b>Total</b> 11 100
<b>S65</b> Os concorrentes detêm o mesmo nível de conhecimento que a nossa empresa, sendo que apesar de termos o conhecimento como um fator que adiciona valor, ele não é raro porque já está amplamente disseminado entre os competidores do setor.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 1 9	<b>M</b> 7 64	<b>Fr</b> 3 27	<b>Total</b> 11 100
<b>S66</b> O conhecimento que detemos é facilmente copiado por nossos concorrentes, os quais conseguem duplicar nosso conhecimento e construir vantagem com os mesmos recursos.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 1 9	<b>M</b> 4 36	<b>Fr</b> 6 55	<b>Total</b> 11 100
<b>S67</b> Os concorrentes conseguem imitar os recursos e capacidades que temos em relação ao conhecimento principalmente por encontrarem recursos substitutos que possuem o mesmo impacto estratégico sem custos adicionais para ser desenvolvido.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 2 18	<b>M</b> 6 55	<b>Fr</b> 3 27	<b>Total</b> 11 100
<b>S68</b> As estratégias e os mecanismos que desenvolvemos em relação ao conhecimento são únicos e muito difíceis de serem copiados/praticados com o mesmo resultado pela concorrência.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 2 18	<b>M</b> 7 64	<b>Fr</b> 2 18	<b>Total</b> 11 100
<b>S69</b> Além do conhecimento, a nossa empresa atualmente explora outros recursos e capacidades internas como estrutura organizacional, controles gerenciais, políticas de compensação que são recursos complementares e importantes para a manutenção da competitividade e para o desempenho global da organização.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 8 73	<b>M</b> 2 18	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100
<b>S70</b> A organização dá suporte aos processos e mecanismos internos, explorando todo o potencial competitivo dos recursos e capacidades existentes. Reinveste nos recursos atuais, bem como investe em novas capacidades constantemente.	<b>Frequência %</b>	<b>F</b> 8 73	<b>M</b> 2 18	<b>Fr</b> 1 9	<b>Total</b> 11 100

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Os dados apresentados na Tabela 24 acima podem ser reagrupados e dispostos de maneira a visualizar as respostas que a maioria dos respondentes atribui a cada critério Fortemente descritiva (F), Moderadamente descritiva (M) e Fracamente descritiva (Fr). Apresentam-se também as situações em que há empate entre dois destes critérios.

Nota-se que para a Variável 3 – *Framework* VRIO – 36% das situações foram definidas como Fortemente descritivas (F); 36% como Moderadamente descritivas (M) e 18% como Fracamente descritivas (Fr). Houve empate entre Fortemente descritiva (F) e Moderadamente descritiva (M) em 10% das assertivas.

Assim sendo, na Tabela 25 – Resultados obtidos para a Variável 3 “*Framework* VRIO” em relação aos critérios F, M e Fr - a seguir, têm-se este detalhamento.

**Tabela 25 – Resultados obtidos para a Variável 3 – *Framework* VRIO – em relação aos critérios F, M e Fr**

<b>Variável 3 – Situações apontadas pela maioria dos respondentes como Fortemente descritiva (F)</b>		
<b>S61</b> O valor adicionado ao recurso conhecimento permite que aproveitemos as oportunidades e ou neutralizemos as ameaças do ambiente externo que nos circunda.		
<b>S62</b> O conhecimento acumulado que possuímos adiciona valor na entrega de nossos produtos e serviços e nos diferencia dos principais concorrentes do setor.		
<b>S70</b> A organização dá suporte aos processos e mecanismos internos, explorando todo o potencial competitivo dos recursos e capacidades existentes. Reinveste nos recursos atuais, bem como investe em novas capacidades constantemente.		
<b>S69</b> Além do conhecimento, a nossa empresa atualmente explora outros recursos e capacidades internas como estrutura organizacional, controles gerenciais, políticas de compensação que são recursos complementares e importantes para a manutenção da competitividade e para o desempenho global da organização.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>4</b>	<b>36%</b>
<b>Variável 3 – Situações apontadas pela maioria dos respondentes como Moderadamente descritiva (M)</b>		
<b>S64</b> O conhecimento visto como um recurso valioso que possuímos agrega além de valor aos serviços um fator de raridade, pois nossos concorrentes não possuem este mesmo recurso ou possuem com menos intensidade o que torna para nós o conhecimento além de valioso, raro.		
<b>S65</b> Os concorrentes detêm o mesmo nível de conhecimento que a nossa empresa, sendo que apesar de termos o conhecimento como um fator que adiciona valor, ele não é raro porque já está amplamente disseminado entre os competidores do setor.		
<b>S68</b> As estratégias e os mecanismos que desenvolvemos em relação ao conhecimento são únicos e muito difíceis de serem copiados/praticados com o mesmo resultado pela concorrência.		
<b>S67</b> Os concorrentes conseguem imitar os recursos e capacidades que temos em relação ao conhecimento principalmente por encontrarem recursos substitutos que possuem o mesmo impacto estratégico sem custos adicionais para ser desenvolvido.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>4</b>	<b>36%</b>

Continua

**Tabela 25 – Resultados obtidos para a Variável 3 – *Framework* VRIO – em relação aos critérios F, M e Fr**

<b>Variável 3 – Situações apontadas pela maioria dos respondentes como Fracamente descritiva (Fr)</b>		
<b>S63</b> O conhecimento que possuímos já está obsoleto e não adiciona valor aos nossos serviços, sendo que os concorrentes detêm os mesmos pontos-chave e nós não nos diferenciamos em termos de conhecimento.		
<b>S66</b> O conhecimento que detemos é facilmente copiado por nossos concorrentes, os quais conseguem duplicar nosso conhecimento e construir vantagem com os mesmos recursos.		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>2</b>	<b>18%</b>
<b>Variável 3 – Situações apontadas pelos respondentes, de forma empatada, como Fortemente descritiva (F) e Moderadamente descritiva (M)</b>		
<b>S60</b> Os recursos e capacidades relacionados ao conhecimento adicionam valor aos produtos/serviços que entregamos ao cliente		
<b>Subtotal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual atingido</b>
	<b>1</b>	<b>10%</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Conclusão

Em uma segunda etapa, os dados são apresentados de forma a detalhar as respostas obtidas para cada empresa respondente. Com o intuito de preservar a identidade das empresas, as mesmas são denominadas de Empresa 1, Empresa 2 ... Empresa 11.

Considera-se o somatório das situações (11) alocadas para a Variável 3 – *Framework* VRIO – de acordo com os critérios Fortemente (F), Moderadamente (M) e Fracamente (Fr) descritivas.

Os dados são submetidos ao tratamento estatístico, para o qual, de acordo com o Diagnostico de Gestão do Conhecimento desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002), atribuiu-se uma pontuação ponderada assim definida:

- Fortemente descritiva (F): peso 3
- Moderadamente descritiva (M): peso 2
- Fracamente descritiva (Fr): peso 1.

Excetuam-se, as assertivas 63, 65, 66 e 67, as quais foram pontuadas de forma invertida ao mencionado acima, pois nestas questões a resposta fracamente descritiva representa um ponto positivo para a empresa.

A pontuação máxima que pode ser atingida é de 33 pontos, considerando todas as 11 assertivas propostas com o peso máximo de 3. Desta forma, os pesos são aplicados a cada critério F, M e Fr, obtendo-se a pontuação ponderada.

A partir da pontuação geral com pesos, alcançado em cada empresa, apresenta-se o percentual atingido em relação ao total ponderado máximo para esta variável (33 pontos).

Assim, a Tabela 26 – Resultados obtidos para a Variável 3 – *Framework* VRIO – para cada empresa respondente – apresenta a consolidação dos dados, culminando nos percentuais atingidos em cada empresa em relação à Variável 3 desta pesquisa.

**Tabela 26 – Resultados obtidos para a Variável 3 – *Framework* VRIO – para cada empresa respondente**

Empresa 1						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	2	7	2	11	-	-
Pontuação Ponderada	6	14	4	24	33	72,73
Empresa 2						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	6	4	2	11	-	-
Pontuação Ponderada	16	8	2	25	33	75,76
Empresa 3						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	1	8	2	11	-	-
Pontuação Ponderada	3	16	6	25	33	75,76
Empresa 4						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	3	8	0	11	-	-
Pontuação Ponderada	7	16	0	23	33	69,70
Empresa 5						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	7	0	4	11	-	-
Pontuação Ponderada	21	0	12	33	33	100
Empresa 6						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	4	5	2	11	-	-
Pontuação Ponderada	12	10	6	28	33	84,85
Empresa 7						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	5	4	2	11	-	-
Pontuação Ponderada	15	8	6	29	33	87,88
Empresa 8						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	11	0	0	11	-	-
Pontuação Ponderada	25	0	0	25	33	75,76
Empresa 9						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	4	2	5	11	-	-
Pontuação Ponderada	12	4	11	27	33	81,82
Empresa 10						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	1	7	3	11	-	-
Pontuação Ponderada	3	14	3	20	33	80,81
Empresa 11						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	3	4	4	11	-	-
Pontuação Ponderada	9	12	4	25	33	75,76

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Para facilitar a visualização dos resultados apresentados anteriormente, pelas empresas respondentes, traça-se um comparativo que sintetiza os percentuais atingidos para a Variável 3 – *Framework* VRIO – .



Desta forma, tem-se que o menor percentual atingido foi de 60,61% pela empresa 10 e o maior de 100% para a empresa 5. Os dados são apresentados na Tabela 27 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 3 – *Framework VRIO* –, a seguir.

**Tabela 27 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 3 – *Framework VRIO***

	Total Geral	% Atingido
Empresa 1	37	58,73
Empresa 2	36	57,14
Empresa 3	38	60,32
Empresa 4	42	66,67
Empresa 5	46	73,02
Empresa 6	35	55,56
Empresa 7	47	74,60
Empresa 8	34	53,97
Empresa 9	37	58,73
Empresa 10	41	65,08
Empresa 11	35	55,56

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Devido ao baixo retorno dos questionários – apenas 11 de um total de 337 – os dados ora apresentados não se comportam como uma distribuição normal, constituindo uma curva assimétrica. Assim, o processo de tratamento dos dados utiliza à média, mediana e percentis, não trabalhando com desvio padrão e erro.

O cálculo da média é apresentado, porém desconsidera-se o mesmo, pois a média pode ser influenciada pelos valores extremos dos dados. Como a curva é assimétrica, pode não representar a concentração central destes dados.

Nesta perspectiva, opta-se por trabalhar com a mediana, a qual representa o valor que está no centro da distribuição, ou seja, o valor abaixo (e acima) do qual recai metade dos valores da distribuição da amostra, constituindo dois subgrupos de igual tamanho. Trabalha-se, então, com as projeções da mediana (percentil 50%) e dos percentis 25% e 75%.

Desta forma, conforme a Tabela 28 – Média, mediana e percentis para a Variável 3 “*Framework VRIO*” –, nota-se que 50% das empresas respondentes atingiram a pontuação acima de 25 e 50% ficaram abaixo disto. Logo, os *scores* estão entre 72,73% e 84,86%, sendo pela mediana o percentual atingido foi de 75,76%.

**Tabela 28 – Média, mediana e percentis para a Variável 3 – Framework VRIO**

	Total Geral	% Total
Média	25,81	78,23
P50 (Mediana)	25,00	75,76
P75	28,00	84,86
P25	24,00	72,73

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

## 2.4 – Resultados para o questionário global – Variável 1, 2 e 3

O resultado para o questionário global, considerando as 70 assertivas, corresponde às três seções do questionário, representadas pela Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema –; Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC e Variável 3 – *Framework VRIO*.

Os dados apresentados anteriormente são dispostos de maneira a visualizar as respostas que a maioria dos respondentes atribuiu a cada critério Fortemente descritiva (F), Moderadamente descritiva (M) e Fracamente descritiva (Fr). Apresentam-se também as situações em que há empate entre dois destes critérios.

Nota-se que no total geral para as Variáveis 1, 2 e 3, 27% das situações foram definidas como Fortemente descritivas (F); 37% como Moderadamente descritivas (M) e 18% como Fracamente descritivas (Fr). Em 18% dos casos houve empate entre dois dos critérios F, M e Fr.

Estes dados, de forma consolidada para as Variáveis 1, 2 e 3 são apresentados na Tabela 29 – Resultados obtidos para as Variáveis 1, 2 e 3 em relação aos critérios F, M e Fr.

**Tabela 29 – Resultados obtidos para as Variáveis 1, 2 e 3 em relação aos critérios F, M e Fr**

	Fortemente descritiva (F)	Moderadamente descritiva (M)	Fracamente descritiva (Fr)	Assertivas empatadas entre dois dos critérios F, M e Fr	Total Geral
Variável 1 - Posição declarada dos gestores acerca do tema	13	14	4	7	38
Variável 2 - Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC	3	8	6	4	21
Variável 3 - Framework VRIO	4	4	2	1	11
<b>Total Geral</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>70</b>
<b>Total Geral em %</b>	<b>27</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

A partir da Tabela 29 apresentada acima, desconsidera-se as assertivas que foram apontadas como empate, ou seja, das 70 questões parte-se para a análise de 58. Destas descarta-se 2 – S63 e S66 – que foram classificadas como Fracamente descritivas, mas são pontuadas como fortemente descritivas, conforme explicitado no item 3.3 – Variável 3 – *Framework VRIO* –.

Assim, nota-se que as 56 assertivas, ora consideradas, representam 80% total do questionário – composto por 70 assertivas –. Para esta análise do resultado líquido (retirando os empates e as exceções – S63 e S66 – da Variável 3), pode-se dizer que 36% das assertivas foram classificadas como Fortemente descritivas (F), 46% como Moderadamente descritivas (M) e 18% como Fracamente descritivas (Fr)

Então a partir do total de 56 assertivas classificadas dentro dos critérios F, M e Fr têm-se a Tabela 30 – Resultados obtidos para as Variáveis 1, 2 e 3 em relação aos critérios F, M e Fr – resultado líquido, a seguir.

**Tabela 30 – Resultados obtidos para as Variáveis 1, 2 e 3 em relação aos critérios F, M e Fr – resultado líquido**

	Fortemente descritiva (F)	Moderadamente descritiva (M)	Fracamente descritiva (Fr)	Total Geral
Variável 1 - Postura declarada dos gestores acerca do tema	13	14	4	31
Variável 2 - Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC	3	8	6	17
Variável 3 - Framework VRIO	4	4	-	8
<b>Total Geral</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>56</b>
<b>Total Geral em %</b>	<b>36</b>	<b>46</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Em uma segunda etapa, os dados são apresentados de forma a detalhar as respostas obtidas para cada empresa respondente. Com o intuito de preservar a identidade das empresas, as mesmas são denominadas de Empresa 1, Empresa 2 ... Empresa 11.

Considera-se o somatório das situações (11) alocadas para a Variável 3 – *Framework* VRIO – de acordo com os critérios Fortemente (F), Moderadamente (M) e Fracamente (Fr) descritivas.

Os dados são submetidos ao tratamento estatístico, para o qual, de acordo com o Diagnostico de Gestão do Conhecimento desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002), atribuiu-se uma pontuação ponderada assim definida:

- Fortemente descritiva (F): peso 3
- Moderadamente descritiva (M): peso 2
- Fracamente descritiva (Fr): peso 1.

A pontuação máxima que pode ser atingida é de 210 pontos, considerando todas as 70 assertivas propostas com o peso máximo de 3. Desta forma, os pesos são aplicados a cada critério F, M e Fr, obtendo-se a pontuação ponderada.

A partir da pontuação geral com pesos, alcançado em cada empresa, apresenta-se o percentual atingido em relação ao total ponderado máximo para esta variável (210 pontos).

Assim, a Tabela 31 – Resultados obtidos para a Variáveis 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema –; 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC; 3 – *Framework* VRIO – para cada empresa respondente – apresenta a consolidação dos dados, culminando nos percentuais atingidos em cada empresa em relação as variáveis desta pesquisa.

**Tabela 31 – Resultados obtidos para as Variáveis 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema –; 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC –; 3 – *Framework* VRIO – para cada empresa respondente**

Empresa 1						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	16	39	15	70	-	-
Pontuação Ponderada	48	78	17	143	210	68,10
Empresa 2						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	25	29	16	70	-	-
Pontuação Ponderada	75	58	20	153	210	72,86
Empresa 3						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	12	34	24	70	-	-
Pontuação Ponderada	36	68	28	132	210	62,86
Empresa 4						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	22	44	4	70	-	-
Pontuação Ponderada	64	88	4	156	210	74,29
Empresa 5						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	30	29	11	70	-	-
Pontuação Ponderada	90	58	19	167	210	79,52
Empresa 6						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	10	38	22	70	-	-
Pontuação Ponderada	30	76	26	132	210	62,86
Empresa 7						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	42	24	4	70	-	-
Pontuação Ponderada	126	48	8	182	210	86,67
Empresa 8						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	42	10	18	70	-	-
Pontuação Ponderada	118	20	18	156	-	74,29
Empresa 9						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	23	20	27	70	-	-
Pontuação Ponderada	69	40	33	142	210	67,62
Empresa 10						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	22	31	17	70	-	-
Pontuação Ponderada	66	62	17	145	210	69,05
Empresa 11						
	F	M	Fr	Total Geral	Total Ponderado	% Atingido
Frequência	19	29	22	70	-	-
Pontuação Ponderada	57	58	30	145	210	69,05

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Para facilitar a visualização dos resultados apresentados anteriormente, pelas empresas respondentes, traça-se um comparativo que sintetiza os percentuais atingidos em cada variável e de uma maneira global.



Desta forma, tem-se que o menor percentual global atingido foi de 62,86% pela empresa 3 e 6 e o maior de 86,67% para a empresa 7. Os dados são apresentados na Tabela 32 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 1 - Postura declarada dos gestores acerca do tema –; 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC –; 3 – *Framework* VRIO –.

**Tabela 32 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema; 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC e 3 – *Framework* VRIO**

	Variável 1		Variável 2		Variável 3		Variáveis 1, 2 e 3	
	Total Geral	% Atingido	Total Geral	% Atingido	Total Geral	% Atingido	Total Geral	% Atingido
Empresa 1	82	71,93	37	58,73	24	72,73	143	68,10
Empresa 2	88	77,19	36	57,14	25	75,76	153	72,86
Empresa 3	69	60,53	38	60,32	25	75,76	132	62,86
Empresa 4	91	79,82	42	66,67	23	69,70	156	74,29
Empresa 5	88	77,19	46	73,02	33	100	167	79,52
Empresa 6	69	60,53	35	55,56	28	84,86	132	62,86
Empresa 7	106	92,98	47	74,60	29	87,88	182	86,67
Empresa 8	97	85,09	34	53,97	25	75,76	156	74,29
Empresa 9	78	68,42	37	58,73	27	81,82	142	67,62
Empresa 10	84	73,68	41	65,08	20	60,61	145	69,05
Empresa 11	81	71,05	35	55,56	25	75,76	145	69,05

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Devido ao baixo retorno dos questionários – apenas 11 de um total de 337 – os dados ora apresentados não se comportam como uma distribuição normal, constituindo uma curva assimétrica. Assim, o processo de tratamento dos dados utiliza a média, mediana e percentis, não trabalhando com desvio padrão e erro.

O cálculo da média é apresentado, porém desconsidera-se o mesmo, pois a média pode ser influenciada pelos valores extremos dos dados. Como a curva é assimétrica, pode não representar a concentração central destes dados.

Nesta perspectiva, opta-se por trabalhar com a mediana, a qual representa o valor que está no centro da distribuição, ou seja, o valor abaixo (e acima) do qual recai metade dos valores da distribuição da amostra, constituindo dois subgrupos de igual tamanho. Trabalha-se, então, com as projeções da mediana (percentil 50%) e dos percentis 25% e 75%.

Desta forma, conforme a Tabela 33 – Média, mediana e percentis para as Variáveis 1, 2 e 3 –, apresenta os resultados obtidos em cada variável e de forma global. Nota-se que 50% das empresas respondentes atingiram a pontuação global acima de 145 e 50% ficaram abaixo disto. Logo, os *scores* estão entre 67,62% e 74,29%, sendo pela mediana o percentual atingido foi de 69,05%.

**Tabela 33 – Média, mediana e percentis para as Variáveis 1, 2 e 3**

	Variável 1		Variável 2		Variável 3		Variável 1, 2 e 3	
	Total Geral	% Total	Total Geral	% Total	Total Geral	% Total	Total Geral	% Total
Média	84,81	74,40	38,90	61,76	25,81	78,23	151,00	71,56
P50 (Mediana)	84,00	73,68	37,00	58,73	25,00	75,76	145,00	69,05
P75	156,00	79,82	42,00	66,67	28,00	84,86	156,00	74,29
P25	78,00	68,42	35,00	55,56	24,00	72,73	142,00	67,62

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

A partir dos resultados apresentados para cada variável de pesquisa e de forma global, os dados serão analisados e discutidos na seção V a seguir.



## **V – Análise dos Resultados Obtidos**

Esta seção tem a função de analisar os resultados apresentados na seção anterior, à luz dos conceitos abordados na revisão da literatura e com vistas a responder à pergunta de pesquisa delineada para este trabalho.

Os resultados obtidos apresentados na seção anterior foram organizados de maneira a expor os dados encontrados, mediante a coleta de dados, para cada variável estabelecida neste estudo. Na seção anterior, não existiu a preocupação em responder especificamente a pergunta de pesquisa, o que é feito neste momento.

A hipótese estabelecida é desmembrada em três partes correspondentes a cada uma das variáveis deste estudo. A análise é feita em relação às situações propostas no questionário, bem como relativas às empresas respondentes. Para tanto, as tabelas apresentadas na seção IV são analisadas, neste momento, de acordo com os critérios estabelecidos no Diagnóstico de Gestão do Conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002).

Ao final da seção realiza-se a análise global do questionário e responde-se a pergunta de pesquisa do trabalho. Assim, a seção está estruturada conforme a Figura 21 – Mapa Conceitual Análise dos Resultados Obtidos – a seguir.



Figura 21 – Mapa Conceitual Análise dos Resultados Obtidos  
 Fonte: Elaborado pela autora (2009).

## 1 – Resposta à Pergunta de Pesquisa

Para responder à pergunta que guiou este estudo: “Na visão de gestores das empresas atacadista-distribuidores associadas à ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) de que maneira a Gestão do Conhecimento (GC) é utilizada como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) na perspectiva *Resource-based view* (RBV)?”, em função da hipótese levantada, têm-se:

**H. Os gestores das empresas pesquisadas não possuem uma postura favorável, não utilizam medidas e procedimentos e não vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.**

Assim sendo, para Bukowitz; Williams (2002) quanto mais alto o percentual atingido melhor o desempenho do processo de Gestão do Conhecimento. A pontuação média entre as organizações que fizeram o teste de campo do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento desenvolvido pelas referidas autoras foi de 55%. Os pontos para cada seção foram de 30% a 70%.

Este trabalho adota os critérios estabelecidos no estudo de Bukowitz e Williams (2002) e, dentro destes parâmetros, considerando o desempenho global de 55%, as empresas respondentes atingiram, pela mediana, 69,05%. Este percentual mostra que o desempenho foi satisfatório sendo superior ao proposto no questionário original.

Portanto, os gestores das empresas pesquisadas possuem uma postura favorável, utilizam medidas e procedimentos e vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.

Para detalhar os resultados apresentados na seção IV deste trabalho e responder a pergunta de pesquisa estabelecida analisam-se, a seguir, as seções do questionário correspondentes as variáveis de pesquisa. Para facilitar esta análise a hipótese será desmembrada em três partes correspondentes às variáveis de pesquisa.

## **2– Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema**

Para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema é realizada a análise da primeira parte da hipótese estabelecida:

**H. Os gestores das empresas pesquisadas não possuem uma postura favorável em relação à Gestão do Conhecimento.**

### **2.1 – Em relação às situações propostas – assertivas de 01 a 38**

As tabelas 14 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – em relação às situações propostas e 15 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – em relação aos critérios F, M e Fr apresentadas anteriormente na seção IV detalham a frequência de respostas das 11 empresas respondentes em relação a cada assertiva proposta no questionário.

Nota-se que 36% das assertivas foram apontadas pelos gestores como Fortemente descritivas (F) tendo como eixo comum à noção de que os gestores reconhecem à temática da Gestão do Conhecimento e praticam-na mesmo sem dar este nome. Acreditam que este tema é um assunto de todos na empresa e vêem que os produtos/serviços possuem uma dimensão intangível ou baseada em conhecimento.

Isto mostra que há uma postura favorável dos gestores em relação ao tema. Afinal as respostas corroboram com o que Bukowitz e Williams (2002) discorrem sobre a Gestão do Conhecimento no que tange ao surgimento de uma nova lente através da qual a organização e o próprio processo de gestão podem ser vistos.

Entretanto, 37% foram apontadas como Moderadamente descritivas (M) em situações tais como:

- Incluir a Gestão do Conhecimento no plano de negócios da empresa;
- Lançar uma pessoa específica para liderar o esforço de Gestão do Conhecimento dentro da organização;
- Examinar se há sustentação do conhecimento estratégico.

Assim sendo, destaca-se que conforme Bukowitz e Williams (2002) apontam, o processo estratégico é de responsabilidade da liderança designada formalmente pela organização. Nota-se, então, que neste aspecto as respondentes apresentam estes itens de forma moderada o que sugere que o processo estratégico de liderança e Gestão do Conhecimento ainda encontra-se em uma fase preliminar.

Para 10% das alternativas as situações foram classificadas como Fracamente descritivas (Fr) em relação a alianças com outras organizações em redes estratégicas, o descarte de conhecimento de forma deliberada e planejada e a busca de formação de pessoal em outras organizações para aquisição de novos conhecimentos.

Pode-se dizer, assim, que as respondentes estão se relacionando fracamente nestes aspectos, contrapondo a tendência apontada por Bukowitz e Williams (2002), na qual cada vez mais as organizações construirão conhecimento por meio de seus

relacionamentos com empregados, fornecedores, clientes, comunidades, nas quais operam e mesmo com os seus concorrentes.

Os outros 17% das respostas foram situações apontadas, de forma empatada, entre os critérios Fortemente (F), Moderadamente (M) e Fracamente descritivas (Fr).

## **2.2 – Em relação às empresas respondentes**

As Tabelas 16 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – para cada empresa respondente e 17 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – apresentadas na seção anterior apontam que as empresas atingiram *scores* entre 60,53% e 92,98%, sendo superior ao critério estabelecido por Bukowitz e Williams (2002) que, para cada seção do questionário, propõe percentuais entre 30 e 70%.

Desta maneira, os percentuais apontam que os gestores possuem uma postura favorável em relação ao tema.

A Tabela 18 – Média, mediana e percentis para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – mostra que, observando-se os percentis, 50% dos *scores* estão entre 68,42% e 79,82%, sendo pela mediana o percentual atingido foi de 73,60%.

## **3– Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC**

Para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – é realizada a análise da segunda parte da hipótese estabelecida:

**H. Os gestores das empresas pesquisadas não utilizam medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento.**

### **3.1 – Em relação às situações propostas – assertivas de 39 a 59**

As tabelas 19 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – em relação às situações propostas e 20 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – em relação aos critérios F, M e Fr apresentadas anteriormente na seção IV detalham a frequência de respostas das 11 empresas respondentes em relação a cada assertiva proposta no questionário.

Nota-se que 15% das assertivas foram apontadas pelos gestores como Fortemente descritivas (F) tendo como eixo comum a utilização de medidas qualitativas e quantitativas para dimensionar a GC, a busca de alavancagem do conhecimento para outras áreas e a Tecnologia da Informação como instrumento para a implantação da GC.

Isto mostra que há a utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC. Afinal as respostas estão alinhadas ao que Bukowitz e Williams (2002) abordam em relação ao fato de se incorporar no processo geral de gestão um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos a partir dos quais as organizações geram valor.

Entretanto, 38% foram apontadas como Moderadamente descritivas (M) em situações como a medição efetiva do processo de GC e dos seus resultados, a vinculação das atividades de GC aos resultados estratégicos, a avaliação da GC como parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.

Pode-se dizer que a maioria das respostas obtidas nesta seção estão classificadas como moderadamente descritivas. A análise aponta que não há uma forte relação de implantação da GC nestas empresas, estando ainda em aprimoramento, pois foram descritas como moderadas.

Desta forma, conforme Bukowitz e Williams (2002) relatam, é importante o desenvolvimento de uma medida que demonstre se a organização está aumentando a sua base de conhecimento e lucrando com o seu investimento. Este será um

desafio crescente principalmente no alinhamento entre GC e o processo estratégico global da empresa.

Para 28% das alternativas as situações foram classificadas como Fracamente descritivas (Fr) em relação a documentos internos e externos sobre como a organização está gerindo o seu conhecimento, mapeamento dos fluxos de processo de GC e avaliação/mensuração de atividades de GC.

Assim, as respondentes estão se relacionando fracamente nestes aspectos, em itens relativos a procedimentos, medidas e padronização/formalização de documentos.

Desta maneira, a maior parte das avaliações, na arena da GC, de acordo com Bukowitz e Williams (2002), encontra-se no estágio experimental, não havendo maturidade para este nível de mensuração, precisão e consistência no domínio da GC.

Porém, há uma necessidade crescente em compartilhar práticas de mensuração e estimativas, estabelecendo métricas consistentes que sejam capazes de avaliar, acompanhar e controlar todo o processo/fluxo de GC dentro das organizações. Desta forma, torna-se possível monitorar os resultados e desenvolver efetivamente a sua base de conhecimento.

Os outros 19% das respostas foram situações apontadas, de forma empatada, entre os critérios Fortemente (F), Moderadamente (M) e Fracamente descritivas (Fr).

### **3.2 – Em relação às empresas respondentes**

As Tabelas 21 – Resultados obtidos para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – para cada empresa respondente e 22 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – apresentadas na seção anterior apontam que as empresas atingiram *scores* entre

53,97% e 74,60%. Assim, estão em valores superiores ao critério estabelecido por Bukowitz e Williams (2002) que, para cada seção do questionário, propõe percentuais entre 30 e 70%. Desta maneira, os percentuais mostram que os gestores utilizam medidas e procedimentos relacionados à GC.

A Tabela 23 – Média, mediana e percentis para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – mostra que, observando-se os percentis, 50% dos *scores* estão entre 55,56% a 66,67% sendo pela mediana o percentual atingido foi de 58,73%, constatando novamente que gestores utilizam medidas e procedimentos relacionados à GC.

#### **4– Variável 3 – *Framework* VRIO**

Para a Variável 3 – *Framework* VRIO – é realizada a análise da terceira parte da hipótese estabelecida:

**H. Os gestores das empresas pesquisadas não vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.**

##### **4.1 – Em relação às situações propostas – assertivas de 60 a 70**

As tabelas 24 – Resultados obtidos para a Variável 3 – *Framework* VRIO – em relação às situações propostas – e 25 – Resultados obtidos para a Variável 3 – *Framework* VRIO – em relação aos critérios F, M e Fr – apresentadas anteriormente, na seção IV, detalham a frequência de respostas das 11 empresas respondentes em relação a cada assertiva proposta no questionário.

Nota-se que 36% das assertivas foram apontadas pelos gestores como Fortemente descritivas (F) tendo como eixo comum às questões relacionadas aos quesitos: Valoroso e Suporte da Organização presentes no *Framework* VRIO.

Ademais, 18% foram classificadas como Fracamente descritivas (Fr), envolvendo as situações S63 e S66 do questionário, as quais tiveram a pontuação invertida pelo



fato de a classificação fraca representar, nestas alternativas, um ponto positivo para a empresa. Estas questões estão relacionadas aos quesitos: Valoroso e Imperfeitamente Imitável do *Framework* VRIO.

De acordo com o modelo proposto por Barney (1991, 1995) o atributo valoroso consiste na avaliação pelos gestores das capacidades e recursos em relação à adição de valor à empresa apesar das mudanças competitivas. Com o resultado obtido, nota-se que as empresas possuem esta preocupação em explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais, buscando adicionar valor aos produtos e serviços comercializados.

Em 36% das assertivas houve a classificação como Moderadamente descritivas (M) em situações relacionadas à Raridade e o recurso ser Imperfeitamente Imitável/Substituível. Outros 10% das respostas foram situações apontadas, de forma empatada, entre os critérios Fortemente (F), Moderadamente (M) e Fracamente descritivas (Fr).

Assim, nota-se que o atributo vinculado à Raridade consta, na opinião dos gestores, como moderadamente descritivo. Isto aponta para o fato dos recursos serem fortemente valorosos, porém moderadamente raros. De acordo com Barney (1991,1995) se a empresa possuir recursos valorosos, mas que não sejam raros atingirá apenas uma competitividade paritária, pois outros poderão implementar a mesma estratégia.

Quanto ao quesito Imperfeitamente imitável/substituível e não possuir equivalentes substitutos também a avaliação aponta para uma relação moderadamente descritiva, ou seja, conforme Barney (1991, 1995) se estes recursos substitutos possuem implicações estratégicas semelhantes a empresa atingirá uma vantagem competitiva paritária.

Diante desta análise, pode-se dizer de acordo com o Quadro 2 – VRIO *Framework* – proposto por Barney e Wright (1998), apresentado no Referencial Teórico deste trabalho, que as empresas respondentes possuem o atributo valoroso, porém

apresentam, de forma moderada, os atributos raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível.

Desta forma, seus recursos não podem ser classificados como fonte de vantagem competitiva sustentável, visto que as respondentes encontram-se em um estágio anterior, estando entre o alcance de vantagem competitiva paritária e temporária.

Isto corrobora com o estudo realizado por Popadiuk e Ricciardi (2007), no qual embora a teoria afirme que a conversão do conhecimento proposta pelo modelo SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização – seja uma fonte de VCS não é o que se constatou na prática, tendo em vista a visão dos gestores pesquisados. Neste caso, a criação do conhecimento, da mesma forma que nesta pesquisa, passa a ser um fator que contribui para o alcance de Vantagem Competitiva e não Vantagem Competitiva Sustentável.

Assim sendo, nota-se que as empresas necessitam desenvolver seus recursos e capacidades a fim de alcançar plenamente os quatro atributos do *Framework* VRIO proposto por Barney (1991, 1995) para atingir níveis de competitividade sustentável ao longo do tempo, superando a performance dos concorrentes do seu setor de atuação e se diferenciando por meio da perspectiva *Resource-based view*.

Assim, os recursos internos, tais como o conhecimento, poderão ser classificados como valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis sendo recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

Pode-se afirmar que os gestores das empresas pesquisadas vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV. Entretanto, a implantação efetiva dos atributos VRIO encontra-se aquém do necessário para o real alcance de VCS na perspectiva RBV devido ao fato de que nem todos os atributos estão classificados como fortes nas empresas respondentes.

## **4.2 – Em relação às empresas respondentes**

As Tabelas 26 – Resultados obtidos para a Variável 3 – *Framework* VRIO para cada empresa respondente – e 27 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 3 – *Framework* VRIO – apresentadas na seção anterior apontam que as empresas atingiram scores entre 60,61% e 100%. Assim, estão em valores superiores ao critério estabelecido por Bukowitz e Williams (2002) que, para cada seção do questionário, propõe percentuais entre 30 e 70%.

Desta maneira, os percentuais apontam que os gestores vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.

A Tabela 28 – Média, mediana e percentis para a Variável 3 – *Framework* VRIO – mostra que, observando-se os percentis, 50% dos scores estão entre 72,73% e 84,86% sendo pela mediana o percentual atingido foi de 75,76%, constatando novamente que os gestores vêem a GC como fonte de VCS na perspectiva RBV.

## **5– Análise do Questionário Global – Variáveis 1, 2 e 3**

Para a Variáveis 1, 2 e 3 é realizada a análise global da hipótese estabelecida deste trabalho:

**H. Os gestores das empresas pesquisadas não possuem uma postura favorável, não utilizam medidas e procedimentos e não vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.**

### **5.1 – Em relação às situações propostas – 70 assertivas do questionário**

A tabela 29 – Resultados obtidos para as Variáveis 1, 2 e 3 em relação em relação aos critérios F, M e Fr – apresentada anteriormente na seção IV detalham a frequência de respostas das 11 empresas respondentes em relação a cada um dos critérios F, M e Fr.

Nota-se que a maioria das assertivas (37%) foram apontadas pelos gestores como Moderadamente descritivas (M). Da mesma forma, a tabela 30 – Resultados obtidos para as Variáveis 1, 2 e 3 em relação em relação aos critérios F, M e Fr – resultado líquido – apresentada anteriormente, corrobora com este resultado, sendo a maioria (46%) classificadas também como Moderadamente descritivas (M).

Assim sendo, pode-se dizer que, de uma maneira geral, os gestores respondentes apontaram à maioria de suas respostas como Moderadamente descritivas. Isto mostra uma tendência em se posicionar imparcialmente frente às questões, não definindo claramente a opção por Fortemente ou Fracamente descritiva. Ressalta-se, porém, que pode haver casos em que realmente a empresa esteja em um nível moderado de implantação da assertiva proposta.

## 5.2 – Em relação às empresas respondentes

As Tabelas 31 – Resultados obtidos para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema –; 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC –; 3 – *Framework* VRIO – para cada empresa respondente – e 32 – Comparativo entre os percentuais atingidos pelas empresas respondentes para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema –; 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC –; 3 – *Framework* VRIO – apresentadas na seção anterior apontam que as empresas atingiram scores entre 62,86% e 86,67%. Assim, estão em valores superiores ao critério estabelecido por Bukowitz e Williams (2002) que, para o questionário global, propõe um percentual de 55%.

Desta maneira, os percentuais apontam que os gestores das empresas pesquisadas possuem uma postura favorável, utilizam medidas e procedimentos e vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.

De acordo com a Tabela 33 – Média, mediana e percentis para as Variáveis 1, 2 e 3 – pode-se dizer que os scores dos percentis 25% e 75% variam de 67,62% a 74,29% com mediana em 69,05%, constatando novamente que os gestores

possuem uma postura favorável, utilizam medidas e procedimentos e vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.

De acordo com o cálculo da mediana conforme Tabelas 18 – Média, mediana e percentis para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema –; 23 – Média, mediana e percentis para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC –; 28 – Média, mediana e percentis para a Variável 3 – *Framework* VRIO –, apresentadas anteriormente, pode-se analisar, comparativamente, os dados obtidos em cada seção separadamente:

- 73,68% para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema –;
- 58,73% para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC;
- 75,76% para a Variável 3 – *Framework* VRIO.

Desta forma, pode-se dizer que o percentual atingido para a segunda variável – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC –, comparativamente, atingiu o menor valor. Com esta informação, nota-se que os gestores respondentes possuem uma postura favorável em relação à Gestão do Conhecimento e vêem o tema como fonte de VCS na perspectiva RBV.

Porém há um percentual menor em relação ao que se refere à implantação da Gestão do Conhecimento dentro das empresas, utilizando medidas, normas e procedimentos nas rotinas administrativas.

Isto nos direciona para o fato de que apesar dos gestores reconhecerem a importância da GC e que este tema pode ser fonte de VCS na perspectiva RBV a implantação destes recursos, dentro das organizações pesquisadas, ainda está em processo de construção, aprimoramento e implantação.

Assim, apenas reconhecer e ter uma postura favorável em relação à temática da Gestão do Conhecimento não é suficiente para efetivamente implantar os processos, fluxos, medidas e procedimentos em relação ao tema e obter VCS na perspectiva

RBV, diferenciando-se sustentavelmente dos concorrentes dentro do setor de atuação.

Nesta perspectiva, responde-se a pergunta de pesquisa deste trabalho, afirmando que na visão dos gestores das empresas atacadista-distribuidores associadas à ABAD, a Gestão do Conhecimento é utilizada de maneira preliminar como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

Isto porque há o reconhecimento por parte dos gestores da importância da Gestão do Conhecimento, porém não está fortemente implantado os processos e procedimentos para a efetiva GC, bem como o seu alinhamento estratégico com o plano formal global da empresa.

Falta a conscientização dos ganhos e benefícios com a implantação da GC mediante a utilização do recurso conhecimento como fonte de obtenção de VCS. Ressalta-se que, de acordo com Barney (1991), a VCS será encontrada nos recursos raros, imperfeitamente imitáveis/substituíveis que estão sob o controle da empresa.

Nota-se que as respondentes apresentam estes atributos, relativos ao conhecimento, de forma moderada, alcançando assim níveis de vantagem competitiva paritária e temporária e não a própria VCS.

Assim, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que as empresas além de reconhecerem a importância do tema trabalhem para a sua efetiva e real implantação e utilização na administração de seus negócios, obtendo VCS na perspectiva RBV.

Na próxima seção apresentam-se as Considerações Finais do trabalho.

## VI – Considerações Finais

A partir dos dados obtidos e da análise apresentada anteriormente para as 11 empresas respondentes, tecem-se, neste momento, as considerações finais deste trabalho mediante os objetivos propostos no capítulo introdutório:

### **Objetivo Geral:**

Evidenciar, na visão dos gestores das empresas atacadista-distribuidores associadas à ABAD, de que maneira a Gestão do Conhecimento – GC – é utilizada como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva *Resource based view* – RBV –.

### **Objetivos Específicos:**

- Detectar a postura declarada que os gestores das empresas pesquisadas possuem em relação ao tema Gestão do Conhecimento;
- Identificar a presença de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento utilizada pelas empresas pesquisadas;
- Verificar, de acordo com o *framework* VRIO de Barney (1991,1995), se o recurso conhecimento é visto como fonte de VCS na perspectiva RBV. Em outras palavras, se o recurso é valioso, raro, imperfeitamente imitável, imperfeitamente substituível e possui suporte da organização.

A partir do delineamento destes objetivos trabalhou-se o referencial teórico, no qual se construiu o arcabouço para a sustentação desta pesquisa, mediante o levantamento dos principais autores e teorias acerca dos temas Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva Sustentável.

Nos aspectos metodológicos do trabalho estruturou-se, a fim de alcançar os objetivos propostos, a hipótese, os constructos e as variáveis que serão discutidas durante esta seção.

Esta pesquisa é descritiva e quanto aos procedimentos de coleta de dados é feito um levantamento na forma de um censo, a partir da aplicação do instrumento de

pesquisa, junto as 337 empresas atacadista-distribuidores associadas à ABAD e que figuram no *Ranking* ABAD/Nielsen 2008.

O instrumento de pesquisa utilizado é uma adaptação do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002), bem como por questões elaboradas pela autora desta pesquisa de acordo com o *Framework* proposto por Barney (1991,1995).

O instrumento é composto por 70 questões e estruturado em três seções correspondentes a cada uma das Variáveis de pesquisa, a saber: Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema; Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC e Variável 3 – *Framework* VRIO. Ressalta-se a importância do desenvolvimento deste instrumento, o qual poderá ser base para pesquisas futuras. O mesmo é apresentado no APÊNDICE A deste trabalho.

Antes da aplicação do questionário realizou-se um pré-teste para avaliar as propriedades psicométricas do instrumento e verificaram-se resultados satisfatórios e que garantem a confiabilidade e fidedignidade desta ferramenta.

O projeto foi submetido e aprovado, conforme ANEXO A, pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Uberlândia e o questionário foi desenvolvido de forma eletrônica e enviado à população desta pesquisa (337 empresas), das quais apenas um questionário retornou respondido.

Isto mostra a baixa receptividade e interesse dos respondentes em contribuir para a realização da pesquisa e para a conseqüente análise de como o setor atacado-distribuidor se comporta frente aos desafios da Gestão do Conhecimento.

Para o alcance dos dados necessários, em uma segunda etapa, a pesquisadora realizou um trabalho sistemático de *telemarketing* com a população, conscientizando-os da importância do estudo e da necessidade do preenchimento do questionário. Neste momento, os questionários foram reencaminhados via *e-mail*.



Decorrido o prazo destinado a esta etapa finalizou-se o processo com apenas 11 questionários respondidos completamente. Desta maneira, apesar da proposta deste estudo ser a realização de um censo partiu-se para análise das respostas obtidas devido às situações ocorridas durante a coleta de dados.

Os resultados obtidos apontam que as respostas obtidas – 11 – de uma população de 337 empresas representam apenas 3,2%, sendo uma parcela pequena de respondentes, impossibilitando a generalização dos resultados e/ou inferências sobre a temática para toda a população.

As respondentes, em sua maioria, são provenientes da região Nordeste com predomínio da modalidade Distribuição/Entrega, sendo médias empresas que atuam principalmente na comercialização de produtos merceários.

Os respondentes exercem cargos de diretores e gerentes, em sua maioria são homens entre 25 e 47 anos de idade com terceiro grau incompleto.

Na seqüência apresenta-se os resultados relativos a cada uma das variáveis : Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema; Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC e Variável 3 – *Framework* VRIO.

Os resultados são dispostos de modo a apresentar como o conjunto dos 11 respondentes se posicionaram em relação a cada situação proposta no questionário e as respostas que a maioria atribuiu a cada um dos critérios Fortemente descritiva (F), Moderadamente descritiva (M) e Fracamente descritiva (Fr).

Detalha-se, também, as respostas obtidas para cada empresa respondente e realiza-se a ponderação relativa a cada critério, sendo 3 pontos para as alternativas (F), 2 pontos para as (M) e 1 ponto para as (Fr).

Devido ao baixo retorno dos questionários – apenas 11 de um total de 337 – os dados obtidos não se comportam como uma distribuição normal, constituindo uma curva assimétrica. Assim, o processo de tratamento dos dados utiliza a média, mediana e percentis, não trabalhando com desvio padrão e erro.

Nesta perspectiva, opta-se por trabalhar com a mediana, a qual representa o valor que está no centro da distribuição, ou seja, o valor abaixo (e acima) do qual recai metade dos valores da distribuição da amostra, constituindo dois subgrupos de igual tamanho. Trabalha-se, então, com as projeções da mediana (percentil 50%) e dos percentis 25% e 75%.

A correlação entre os itens foi calculada, porém os resultados foram muito baixos e pouco significativos não sendo possível adotar esta análise. Da mesma forma, não foi factível trabalhar com outros testes estatísticos, impossibilitando inferências, sendo um trabalho com uma base descritiva e não inferencial.

A análise dos resultados discute os resultados obtidos e busca responder à pergunta de pesquisa mediante a hipótese estabelecida:

**H. Os gestores das empresas pesquisadas não possuem uma postura favorável, não utilizam medidas e procedimentos e não vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.**

Para a análise, este trabalho adota os critérios estabelecidos no estudo de Bukowitz e Williams (2002) para o qual quanto mais alto o percentual atingido melhor o desempenho do processo de Gestão do Conhecimento. A pontuação média entre as organizações que fizeram o teste de campo do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento desenvolvido pelas referidas autoras foi de 55%. Os pontos para cada seção foram de 30% a 70%.

As empresas respondentes, considerando o desempenho global de 55%, atingiram, pela mediana, 69,05%. Este percentual mostra que o desempenho foi satisfatório sendo superior ao proposto no questionário original.

Portanto, os gestores das empresas pesquisadas possuem uma postura favorável, utilizam medidas e procedimentos e vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.

O detalhamento desta análise mostra que para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – dentro do Constructo 1 – Gestão do Conhecimento – os resultados referem-se à atitude, propósito e a forma de procedimento que os gestores das empresas pesquisadas possuem em relação à Gestão do Conhecimento.

A Variável 1 envolve as assertivas de 01 a 38 do questionário para o qual 36% das assertivas foram apontadas pelos gestores como Fortemente descritivas (F), 37% como Moderadamente descritivas (M), 10% como Fracamente descritivas (Fr) e 17% foram situações apontadas, de forma empatada, entre dois destes critérios.

Para tanto, nota-se uma postura favorável dos gestores em relação ao tema. Os itens que aparecem como moderados sugerem que o processo estratégico de liderança e Gestão do Conhecimento ainda encontra-se em uma fase preliminar.

Na Variável 1, as empresas atingiram scores entre 60,53% e 92,98%, sendo superior ao critério estabelecido por Bukowitz e Williams (2002) que, para cada seção do questionário, propõe percentuais entre 30 e 70%. Ao observar os percentis, 50% dos scores estão entre 68,42% e 79,82%, sendo pela mediana o percentual atingido foi de 73,60%, constatando novamente a postura positiva dos gestores acerca do tema.

Para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – dentro do Constructo 1 – Gestão do Conhecimento – representada pelas assertivas 39 a 59 do questionário, os resultados referem-se à presença de normas, regras e formas de mensuração (medidas) e modo ou maneira (procedimentos) da empresa trabalhar, as quais se relacionam à GC.

Tem-se que 15% das assertivas foram apontadas pelos gestores como Fortemente descritivas (F), 38% como Moderadamente descritivas (M), 28% como Fracamente descritivas (Fr) e 19% das respostas foram situações apontadas, de forma empatada entre dois destes critérios.

Assim sendo, há a utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC. Entretanto a maioria das respostas obtidas nesta seção está classificada como moderadamente descritivas o que aponta para o fato de que não há uma forte relação de implantação da GC nestas empresas, estando ainda em aprimoramento, pois foram descritas como moderadas.

Destaca-se a necessidade de se estabelecer métricas consistentes que sejam capazes de avaliar, acompanhar e controlar todo o processo/fluxo de GC dentro das organizações. Desta forma, torna-se possível monitorar os resultados e desenvolver efetivamente a sua base de conhecimento.

Na Variável 2, as empresas atingiram *scores* entre 53,97% e 74,60%. Assim, estão em valores superiores ao critério estabelecido por Bukowitz e Williams (2002) que, para cada seção do questionário, propõe percentuais entre 30 e 70%. Os *scores* dos percentis 25% e 75% variam entre 55,56% a 66,67% com mediana em 58,73%, constatando novamente que gestores utilizam medidas e procedimentos relacionados à GC.

Para a Variável 3 – Framework VRIO – dentro do Construto 2 – VCS na perspectiva RBV – explicitam-se os resultados obtidos em relação ao fato do recurso conhecimento ser valioso (adicionar valor à empresa), raro (quanto à concorrência atual e potencial), imperfeitamente imitável/substituível e possuir suporte da organização.

A Variável 3 refere-se as assertivas 60 a 70 do questionário para o qual 36% das assertivas foram classificadas como Fortemente descritivas (F), 36% como Moderadamente descritivas (M), 18% como Fracamente descritivas (Fr) e 10% das respostas foram situações apontadas, de forma empatada entre dois destes critérios.

Desta forma, as empresas respondentes possuem o atributo valioso, porém apresentam, de forma moderada, os atributos raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível.

Assim sendo, os seus recursos não podem ser classificados como fonte de vantagem competitiva sustentável, visto que as respondentes encontram-se em um estágio anterior, estando entre o alcance de vantagem competitiva paritária e temporária.

Para tanto, as respondentes empresas necessitam desenvolver seus recursos e capacidades a fim de alcançar plenamente os quatro atributos do *Framework* VRIO proposto por Barney (1991, 1995) para atingir níveis de competitividade sustentável ao longo do tempo, superando a performance dos concorrentes do seu setor de atuação e se diferenciando por meio da perspectiva *Resource-based view*.

Na Variável 3, as empresas atingiram *scores* entre 60,61% e 100%. Assim, estão em valores superiores ao critério estabelecido por Bukowitz e Williams (2002) que, para cada seção do questionário, propõe percentuais entre 30 e 70%. Os *scores* dos percentis 25% e 75% variam de 72,73% a 84,86% com mediana em 75,76%, constatando novamente que os gestores vêem a GC como fonte de VCS na perspectiva RBV.

Em relação ao questionário global, considerando as 70 assertivas para as Variáveis 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema; 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC e 3 – *Framework* VRIO a maioria das assertivas (37%) foram apontadas pelos gestores como Moderadamente descritivas (M).

As empresas atingiram, de forma global, *scores* entre 62,86% e 86,67%. Assim, estão em valores superiores ao critério estabelecido por Bukowitz e Williams (2002) que, para o questionário global, propõe um percentual de 55%.

Os *scores* dos percentis 25% e 75% variam de 67,62% a 74,29% com mediana em 69,05%, constatando novamente que os gestores possuem uma postura favorável, utilizam medidas e procedimentos e vêem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.

A análise comparativa entre o desempenho das três variáveis aponta para o fato de que a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC –

atingiu o menor valor. Com esta informação, nota-se que os gestores respondentes possuem uma postura favorável em relação à Gestão do Conhecimento e vêem o tema como fonte de VCS na perspectiva RBV.

Porém há um percentual menor em relação ao que se refere à implantação da Gestão do Conhecimento dentro das empresas, utilizando medidas, normas e procedimentos nas rotinas administrativas.

Assim, apenas reconhecer e ter uma postura favorável em relação à temática da Gestão do Conhecimento não é suficiente para efetivamente implantar os processos, fluxos, medidas e procedimentos em relação ao tema e obter VCS na perspectiva RBV, diferenciando-se sustentavelmente dos concorrentes dentro do setor de atuação.

Nesta perspectiva, responde-se a pergunta de pesquisa deste trabalho, afirmando que na visão dos gestores das empresas atacadista-distribuidores associadas à ABAD, a Gestão do Conhecimento é utilizada de maneira preliminar como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

Isto porque há o reconhecimento por parte dos gestores da importância da Gestão do Conhecimento, porém não está fortemente implantado os processos e procedimentos para a efetiva GC, bem como o seu alinhamento estratégico com o plano formal global da empresa.

Assim, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que as empresas além de reconhecer a importância do tema trabalhem para a sua efetiva e real implantação e utilização na administração de seus negócios, obtendo VCS na perspectiva RBV.

## Limitações do Trabalho

A presente pesquisa apresenta algumas limitações descritas a seguir:

- A proposta de censo não foi factível, pelo baixo número de respostas. Isto mostra a não colaboração e o desinteresse dos gestores em responder ao questionário. Isto restringiu sobremaneira a aplicação de testes estatísticos e inferências acerca do tema devido à falta de consistência dos dados pelo pequeno número de respostas obtidas.
- Impossibilidade de generalizar os dados obtidos para toda a população e traçar o panorama da temática Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV para o atacado-distribuidor nacional.
- Nota-se que, culturalmente, falta uma maior integração entre mercado e área acadêmica, a fim de que o empresário/gestor brasileiro compreenda a importância de estudos acadêmicos para o aprimoramento e desenvolvimento de técnicas e práticas a serem aplicadas no cotidiano empresarial.
- A aplicação de questionários eletrônicos limita as respostas uma vez que fica a critério do respondente preencher ou não o questionário, não havendo o contato pessoal do pesquisador com o respondente como ocorre em uma entrevista ou em questionários aplicados pessoalmente, por exemplo.
- Pouco ou nenhum conhecimento do respondente acerca da teoria que permeia esta pesquisa e, ao mesmo tempo, impossibilidade do pesquisador em prover ao respondente base teórica para que o mesmo pudesse analisar o instrumento de pesquisa.
- As respostas advindas dos questionários eletrônicos dependem da honestidade dos entrevistados em compartilhar a situação real vivenciada pela empresa.

- A pesquisa está sujeita a vieses pessoais do entrevistado, pois baseia-se nas respostas dos gestores que podem ter uma visão parcial da temática ou não compreender a real necessidade ou atuação da empresa em relação ao tema GC.
- A análise quantitativa também pode ser vista como um limitante, uma vez que as organizações e seus contextos não se apresentam como uma ciência exata; Desta forma quantificar auxilia no desvendar do conhecimento, mas não pode ser a única forma de avaliação.

### **Sugestões/Recomendações para Pesquisas Futuras**

Recomenda-se a continuidade do presente estudo, aprofundando as análises ora iniciadas de forma a contribuir para ampliar os trabalhos sobre Gestão do Conhecimento como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV. A seguir apresentam-se algumas sugestões para pesquisas futuras.

- Aplicar a presente pesquisa novamente junto às empresas pertencentes ao *Ranking* ABAD/Nielsen 2008, de forma a obter um número maior de respostas ao questionário. Desta forma, poderá ser concretizada a proposta de um censo ou, de pelo menos, uma amostragem que represente a população. Assim, torna-se possível traçar o panorama nacional do atacado-distribuidor em relação à Gestão do Conhecimento.
- Utilizar outras formas de coleta de dados além do questionário eletrônico como entrevistas e/ou questionário aplicado pessoalmente para atingir o número necessário para tais avaliações.
- Realizar um estudo pontual e em profundidade nas 11 empresas respondentes desta pesquisa, explorando os aspectos qualitativos da Gestão do Conhecimento.



- Desenvolver um estudo longitudinal com as empresas do *Ranking* ABAD/Nielsen, coletando dados anualmente para construir uma série temporal de observações, a fim de estudar o comportamento do atacado-distribuidor sobre a temática da Gestão do Conhecimento ao longo do tempo.
- Aplicar esta pesquisa em outros ramos ou setores diferentes do atacado-distribuidor para verificar o desempenho de outras organizações frente aos desafios da Gestão do Conhecimento.

## Referências

ABAD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES.  
Ranking ABAD 2007. **Revista Distribuição**. Ano XV, n. 172, p. 57-196, mai. 2007.

ABAD - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES.  
Disponível em:<<http://www.abad.com.br>>. Acesso em 30 abr. 2008a.

ABAD – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES.  
Ranking ABAD 2008. **Revista Distribuição**. Ano XVI, n. 184, p. 85-192, mai. 2008b.

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

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação** – noções práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAGÃO, Lindenberg Araújo; OLIVEIRA, Oderlene Vieira. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro. A produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. In: ENANPAD – XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2007. 1CD.

BARNEY, Jay B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**. v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986a.

\_\_\_\_\_. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**. v. 32, n. 10, p.1231-1242, 1986b.

\_\_\_\_\_. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

\_\_\_\_\_. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**. v. 27, p. 643-650, 2001a.

\_\_\_\_\_. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**. v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001b.

BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**. v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

BHARDWAJ, Meeta; MONIN, John. Tacit to explicit: na interplay shaping organization knowledge. **Journal of Knowledge Management**. v. 10, n. 3, p. 72-85, 2006.

BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 4, p. 83-99, 1993.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>. Acesso em 09 fev. 2009.

BODER, André. Collective intelligence: a keystone in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**. v. 10, n. 1, p. 81-93, 2006.

BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Tradução de Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. Inovação, Recursos e Comprometimento: em direção a uma Teoria Estratégica da Firma. **Revista Brasileira de Inovação**. v. 2, n. 1, p. 79-110, jan-jun 2003.

CAIXETA, Geraldo Eduardo da Silva. Ciclo consolidado. **Revista Distribuição**. Ano XV, n. 172, p. 10, mai. 2007.

CAMPBELL, D. T.; FISKE, D. W. Convergent and discriminant validation by the multitrait – multimethod matrix. **Psychological Bulletin**. v. 50, p. 81-105, 1959.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice F. Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira. Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão *resource-based*. In: ENANPAD – XXIII Encontro da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Foz do Iguaçu, 1999. 1CD.

\_\_\_\_\_. Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: reflexões sobre as sutilezas por trás da simplicidade do modelo. In: ENANPAD – XXVIII Encontro da ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, 2004. 1CD.

COLLINS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**. Boston: jul/aug, 1995.

CONNER, Kathleen R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

DANSKIN, Paula; ENGLIS, Basil G.; SOLOMON, Michael R.; GOLDSMITH, Marla; DAVEY, Jennifer. Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain. **Journal of Knowledge Management**. v. 9, n. 2, p. 91-102, 2005.

DAVENPORT, T. H.; JARVENPAA, S. L.; BEERS, M. C. Improving Knowledge work processes. **Sloan Management Review**. 1996, p. 53-65.

DAVENPORT, Thomas H.; LONG, David W. de; BEERS, Michael C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**. v. 39, n. 2 p. 43, 1998.

DAVENPORT, T. H.; THOMAS, Robert J.; CANTRELL, Susan. The mysterious art and science of knowledge-worker performance. **MIT Sloan Management Review**. v.44, n. 1, 2002.

DAVENPORT, T. H. e VÖLPEL, S. C. The rise of knowledge towards attention management. **Journal of Knowledge Management**. v. 5, n. 3 p. 212-222. 2001.

DAVIDOFF, L.L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: Makron Books, 1983.

DAZA, Raymond Prada. Gestão do Conhecimento versus gestão das habilidades criativas nas organizações. **RAUSP – Revista de Administração USP**. São Paulo. v. 38, n. 1, p.84-92, jan/mar 2003.

DIERICKX, I.; COOL, K, BARNEY, J. B. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

FRANCINI, William Sampaio. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **Revista de Administração e Economia – RAE eletrônica**, v. 1, n 2, jul/dez 2002.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. v. 33, n. 3, p. 114-135, spring 1991.

\_\_\_\_\_. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**. v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Matthew. Knowledge management and the limits of knowledge codification. **Journal of Knowledge Management**. v. 10, n. 3, p. 117-126, 2006.

HAMMER, Michael; LEONARD, Dorothy, DAVENPORT, Thomas. Why don't we know more about knowledge? **MIT Sloan Management Review**. v. 45, n. 4, 2004.  
GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HANSEN; Morten T.; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**. v. 77, n. 2, p.106-127, 1999.

HOFFMAN, Nicole P. An examination of the "Sustainable Competitive Advantage" concept: past, present and future. **Academy of Marketing Science Review**. Vancouver, 2000.

IAMIN, Gustavo Paiva. Atividade exportadora: fonte de vantagem competitiva? In: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende. **Anais...** AEDB – Associação Educacional Dom Bosco, Resende, 2007. 1 CD.

ISKE, Paul e BOERSMA, Willem. Connect brains. **Journal of Knowledge Management**. v. 9, n. 1. p. 126 -145. Emerald Group Publishing: 2005.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*. v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.

MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Abordagens metodológicas em pesquisa na área de Administração. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 32, n. 3, p. 5-12, jul/set, 1997.

McHORNEY, C. A. et al. The MOS 36-item short-form health survey (SF-36): III. Test of data quality, scaling assumptions, and reliability across diverse patient groups. **Medical Care**. v. 32, n. 1, p. 40-66, Jan. 1994.

METAXIOTIS, Kostas; ERGAZAKIS, Kostas; PSARRAS, John. Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community. **Journal of Knowledge Management**. v. 9, n.2, p.6-18, 2005.

MEYER, Bertolt; SUGIYAMA, Kozo. The concept of knowledge in KM: a dimensional model. **Journal of Knowledge Management**. v. 11, n.1, p. 17-35, 2007.

NONAKA, Ikujiro, KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**. v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirokata. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice**. v. 1, n. 1, p. 2-10, jul 2003.

NONAKA, Ikujiro, TOYAMA, Ryoko, KONNO, Noburu. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**. v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

OLIVEIRA, Marília Marinho de Andrade; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Gestão Estratégica do Conhecimento: um estudo da Gestão do Conhecimento e Estratégia Empresarial nas maiores empresas do estado do Ceará. In: ENANPAD – XXVII Encontro da Anpad, 2003, Atibaia. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, 2003. 1CD

PALVIA, P. C. Developing a modelo of global and strategic impacto of information technology. **Information and Management**. v. 32, n. 5, p. 229-244, 1997.

PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2003.

PAVOT, W.; DIENER, E. Review of the satisfaction with life scale. **Psychological Assesment**. v. 5, n. 1, p. 64-72, 1993.

PENROSE, Edith. A economia da diversificação. Tradução de Ida Rosenthal. **Revista de Administração de Empresas**. v. 19, n. 4, p. 7-30, 1979.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael. What is strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p.61-78, 1996.

POPADIUK, S. ; RICCIARDI, G. . O modelo de conversão do conhecimento (SECI) é vantagem competitiva sustentável (VCS) segundo a perspectiva do *Resource-Based View* (RBV)? In: ENANPAD – XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2007. 1CD.

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

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**. v. 26, n. 1, p.22-40, 2001.

QUANDT, Carlos Olavo; TERRA, José Cláudio Cyrineu; BATISTA, Fábio Ferreira. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: estágio de implantação, nível de formalização e resultados das iniciativas do governo federal brasileiro. In: ENANPAD – XXX Encontro da Anpad, 2006, Salvador. **Anais... ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, São Paulo, 2006. 1CD.

RAY, Gautam; BARNEY, Jay B.; MUHANNA, Walled A. Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 25, n. 1, p. 23, 2004.

ROWLAND, D.; ARKKELIN, D.; CRESLER, L. **Computer-based data analysis: using SPSS in the Social an Behavioral Sciences**. Chicago: Wardsworth Pub Co, 1991.

SANTOS, Antônio Raimundo. **Metodologia científica – a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SANTOS, Antônio Raimundo; PACHECO, Fernando Flávio; PEREIRA, Heitor José; BASTOS JR., Paulo. **Gestão do Conhecimento**. Cap. 1 Gestão do Conhecimento como modelo empresarial. Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site)>. Acesso em 20 jun. 2007.

SANTOS, Jane Lúcia Silva; SOUZA, Leocádio Coelho; RADOS, Gregório Jean Varvakis; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Mapeamento da produção acadêmica em gestão do conhecimento no âmbito do Enanpad: uma análise de 2000 a 2006. In: ENANPAD – XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais... ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, 2007. 1CD.

SARABIA, Maria. Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka's viewpoint. **Journal of Knowledge Management**. v. 11, n. 3, p. 6-15, 2007.



SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Tradução Sérgio Goês de Paula. Zahar Editores: Rio de Janeiro, 1984.

SCHÜTT, P. The post-Nonaka knowledge management. **Journal of Universal Computer Science**. v. 9, n. 6, p. 451-462. 2003.

SHARIQ, Syed Z. Knowledge management: an emerging discipline. **Knowledge Management**. v. 1, n. 1, p. 75-82, 1997.

SMITH, Heather A.; McKEEN, James D.; SINGH, Satyendra. Making knowledge work: five principles for action-oriented knowledge management. **Knowledge Management Research and Practice**. v. 4, p.116-124. fev 2006.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic Management Journal**. v. 17, winter special issue, p. 5-9, 1996.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEECE, David J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review**. v. 40, n. 3, p. 55-79, spring 1998.

\_\_\_\_\_. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**. v. 33, p. 35-54, 2000.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WERNERFELT, Birger. *A Resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**. v. 5, n. 2, p. 171-180. abr-jun 1984.

WIIG, Karl M. Integrating intellectual capital and knowledge management. **Long Range Planning**. Oxford, v. 30, n. 3, p. 399-405, jun 1997.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 4, p. 20-37, out/dez 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VON KROGH, Georg; ROOS, Johan. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**. v. 24, n. 3, 1995.

ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**. v. 41, n. 3, p. 125-145, spring 1999.

ZHOU, Albert Z. e FINK, Dieter. Knowledge management and intellectual capital: an empirical examination of current practice in Australia. **Knowledge Management Research and Practice**. v. 1, p. 86-94. set 2003.

# APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU

FACULDADE DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**PESQUISA:** Gestão do Conhecimento – GC – como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva *Resource-based view* – RBV

**Pesquisadora:** Virginia Aparecida Castro

**Orientador:** Prof. Dr. Edison Mello Júnior

**Prezado gestor,**

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa de mestrado da Universidade Federal de Uberlândia, a qual tem por objetivo evidenciar, na visão dos gestores das empresas atacadista-distribuidores associadas à ABAD, de que maneira a Gestão do Conhecimento é utilizada como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

Para tanto, as respostas a este questionário são de extrema importância para o sucesso dos resultados da pesquisa. Resultados esses que possibilitarão às empresas atacadista-distribuidores visualizar o panorama atual em relação à temática da Gestão do Conhecimento.

**Instruções:**

- 1) Este questionário deve ser preenchido pelo Diretor de Recursos Humanos ou Diretor Administrativo ou cargo equivalente.
- 2) As informações fornecidas serão tratadas estatisticamente com confidencialidade e, em hipótese alguma, passadas para terceiros ou utilizadas para fins diferentes do objetivo desta pesquisa. Considera-se que as mensagens eletrônicas transmitidas são correspondências privativas entre o remetente e o destinatário. Desta forma, comprometemo-nos em manter sigilo absoluto sobre os sujeitos de pesquisa, incluindo as mensagens eletrônicas que farão parte do processo de coleta de dados.
- 3) Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados de forma consolidada o que preservará a sua identidade e da empresa pesquisada.

4) O preenchimento deste questionário não terá nenhum gasto e/ou ganho financeiro para o respondente, sendo que o mesmo é livre para parar de participar desta pesquisa a qualquer momento.

5) Ao concluir o preenchimento do formulário e enviá-lo para a coordenação da pesquisa o respondente estará nos autorizando a utilizar os dados informados.

6) O tempo estimado para o preenchimento do questionário é de 10 minutos.

7) Para cada seção, analise as situações (S) propostas. Considere a sua empresa como um todo e decida em que grau a situação descreve a sua organização. Para cada afirmação deve-se escolher apenas uma resposta de acordo com a escala:

Se a situação é **fortemente** descritiva, marque o F.

Se a situação é **moderadamente** descritiva, marque o M.

Se a situação é **fracamente** descritiva, marque o Fr.

8) Escolha a situação que está mais próxima da sua percepção. Atente para o fato de que não existe resposta certa ou errada. O sucesso desse trabalho está na forma consciente com que será preenchido este questionário.

9) Para iniciar o processo preencha os campos no fim desta página, sendo que o login deve ser o CNPJ da sua empresa e a senha definida ao seu critério (letras e/ou números) e composta por cinco ou mais caracteres.

10) Na seqüência, complete os dados solicitados sobre a sua empresa e responda às questões do formulário.

11) O presente instrumento é composto em parte pela pesquisa de BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. publicada no Manual de Gestão do Conhecimento. cap. 'Diagnóstico de Gestão do Conhecimento'. pp. 41-46 pela Artmed Editora. Porto Alegre, 2002 cujos direitos de reprodução foram concedidos à mestrandia Virginia Aparecida Castro para utilização em sua pesquisa no Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. Esta autorização é amparada pela Lei de Direitos Autorais nº 9.610/98.

Desde já agradecemos a sua participação e colocamo-nos à disposição para dirimir eventuais dúvidas ou fornecer informações adicionais acerca da pesquisa, através do link:

[contato](#)

Virginia Aparecida Castro

Mestranda pelo Programa de Mestrado em Administração da UFU

Edison Mello Júnior

Orientador e Professor do Programa de Mestrado em Administração da UFU

**Cadastrar****Empresa:****Estado:****Cargo do Respondente:****Gênero:**☐ M ☐ F**Idade:****Escolaridade**

(marque o maior grau):

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto       | <input type="checkbox"/> 1º grau completo       |
| <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto       | <input type="checkbox"/> 2º grau completo       |
| <input type="checkbox"/> 3º grau incompleto       | <input type="checkbox"/> 3º grau completo       |
| <input type="checkbox"/> pós graduação incompleto | <input type="checkbox"/> pós graduação completo |

Avançar

**Seção 1****Fortemente (F) Moderadamente (M) Fracamente (Fr)**

Questão 1 de 38

Reconhecemos que o conhecimento é parte da base de recursos da qual a nossa organização gera valor.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

Questão 2 de 38

A gerência sênior avalia qual conhecimento necessita ser desenvolvido quando ela aloca recursos.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

Questão 3 de 38

Há algum tempo temos praticado a gestão do conhecimento sem dar esse nome a ela.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
-

## Questão 4 de 38

Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 5 de 38

Encorajamos as pessoas a pensarem sobre como as suas atividades não relacionadas com o trabalho poderiam beneficiar a organização.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 6 de 38

Os nossos executivos superiores pedem a todos os gerentes para incluírem a gestão do conhecimento nos seus planos de negócios.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 7 de 38

O nosso processo de desenvolvimento de produto/serviço inclui a opinião dos clientes explicitamente.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 8 de 38

A nossa organização trata as pessoas como fontes de valor ao invés de custos.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 9 de 38

Lançamos um grupo ou indicamos uma pessoa para liderar o nosso esforço de gestão do conhecimento.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 10 de 38

Cada vez mais, estamos nos aliando a outras organizações, em redes estratégicas ou parcerias, para levar produtos inovadores para o mercado.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
-

## Questão 11 de 38

Tivemos idéias vitoriosas de produtos novos que vieram dos interesses não-funcionais dos empregados.

☐ F☐ M☐ Fr

## Questão 12 de 38

Os nossos produtos (ou serviços) rendem um valor muito mais alto como resultado do conhecimento que eles contêm.

☐ F☐ M☐ Fr

## Questão 13 de 38

Empenhamo-nos para manter as pessoas que possuem capacidades indispensáveis para cumprir a missão da empresa.

☐ F☐ M☐ Fr

## Questão 14 de 38

Temos uma política formal que assegura que compartilhemos a tecnologia e as idéias entre as unidades e além das fronteiras dos grupos.

☐ F☐ M☐ Fr

## Questão 15 de 38

As pessoas sabem quando não é apropriado compartilhar o conhecimento externamente.

☐ F☐ M☐ Fr

## Questão 16 de 38

Vemos os nossos produtos e serviços como tendo tanto uma dimensão tangível como intangível (ou baseada no conhecimento).

☐ F☐ M☐ Fr

## Questão 17 de 38

A nossa decisão de adquirir conhecimento é baseado em quanto podemos alavancá-lo.

☐ F☐ M☐ Fr

## Questão 18 de 38

Quando surge uma nova oportunidade, tentamos reinstrumentar as nossas habilidades existentes antes de empregarmos um novo grupo de pessoas.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 19 de 38

Tomamos decisões de descarte de conhecimento baseadas na importância estratégica do capital intelectual e nas projeções financeiras.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 20 de 38

Tentamos entender o impacto dos relacionamentos na produtividade antes de automatizarmos as tarefas e substituírmos o contato pessoa-a-pessoa pelo contato pessoa-computador.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 21 de 38

Antes de aceitarmos projetos ou pedidos novos, pensamos se o conhecimento que construímos para a nossa organização pode ser usado de outras maneiras.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 22 de 38

Participamos de grupos de pesquisa sobre o nosso ramo de negócios para ajudar-nos a decidir se necessitamos adquirir conhecimento novo.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 23 de 38

Quando os grupos encontram maneiras de trabalhar com menos pessoas, eles imaginam como perseguir atividades de valor mais alto em vez de demitir pessoas.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 24 de 38

Podemos recusar trabalhar para um cliente se tal trabalho não constrói conhecimento que podemos utilizar de outras maneiras.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
-



## Questão 25 de 38

Descartamos o conhecimento de uma maneira planejada, deliberada.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 26 de 38

Quando descartamos negócios ou grupos de pessoas, tratamos as pessoas afetadas com dignidade e respeito.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 27 de 38

Regularmente, revemos as nossas práticas de promoção para nos certificarmos de que não estamos perdendo pessoas com conhecimento estrategicamente importante.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 28 de 38

Colocamos o nosso pessoal como aprendizes em outras organizações para determinar se precisamos adquirir novos conhecimentos ou *expertises*.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 29 de 38

Formamos alianças com organizações que complementam os nossos conjuntos de habilidades como uma alternativa de fazer tudo por nós mesmos.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 30 de 38

Quando descartamos ativos tangíveis, estamos conscientes dos componentes de conhecimento que eles contêm.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 31 de 38

Terceirizamos habilidades e *expertises* que não sustentam as nossas competências essenciais.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
-

## Questão 32 de 38

Rotineiramente, examinamos se estamos sustentando o nosso conhecimento estratégico às custas do conhecimento estrategicamente importante.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 33 de 38

Antes de demitir pessoas, tentamos determinar se as suas habilidades e *expertises* podem ser utilizadas em outro lugar.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 34 de 38

Preferimos utilizar os recursos e as habilidades que temos localmente, quando testamos uma idéia de negócios nova.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 35 de 38

Fazemos uso de relacionamentos informais com negócios relacionados à nossa área, para manter nossa base de conhecimento atualizada.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 36 de 38

Frequentemente, os membros da equipe de gerência sênior, conversam sobre a gestão do conhecimento, quando fazem relatos sobre a situação da organização.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 37 de 38

Os nossos valores formais e informais estão alinhados.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 38 de 38

Não importa qual grupo propôs uma idéia ou tecnologia, qualquer um na empresa pode utilizá-la.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr

Avançar

**Seção 2****Fortemente (F) Moderadamente (M) Fracamente (Fr)**

Questão 1 de 21

O processo de mensuração do conhecimento ajuda-nos a entender melhor o que é que estamos tentando gerir.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

Questão 2 de 21

Nós medimos o nosso processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

Questão 3 de 21

Publicamos um documento de circulação externa que relata a qualidade com que gerimos o conhecimento.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

Questão 4 de 21

Podemos vincular atividades de gestão do conhecimento a resultados mensuráveis.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

Questão 5 de 21

As pessoas conhecem que medida é utilizada para monitorar o processo de gestão do conhecimento e os seus resultados.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

Questão 6 de 21

Conversamos sobre medir o conhecimento de maneira que as pessoas possam entender prontamente.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

Questão 7 de 21

Desenvolvemos um esquema que vincula as atividades de gestão do conhecimento aos resultados estratégicos.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
-

## Questão 8 de 21

Dispomos de uma carta esquemática que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem umas com as outras para criar valor.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 9 de 21

Fazemos experiências com maneiras diferentes de medir a qualidade com que praticamos a gestão do conhecimento.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 10 de 21

Publicamos um documento interno que relata a qualidade com que fazemos a gestão do conhecimento.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 11 de 21

Para tomar decisões de gestão do conhecimento, baseamo-nos em uma mescla de fatos sólidos, números e informações não-mensuráveis.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 12 de 21

A avaliação da gestão do conhecimento é parte do processo de mensuração do desempenho organizacional geral.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 13 de 21

Baseamo-nos em uma equipe cujos membros têm *expertise* em avaliação, mensuração e operação para avaliar o nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 14 de 21

Mapeamos o fluxo do processo das atividades de gestão do conhecimento.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
-

## Questão 15 de 21

As pessoas podem explicar a diferença entre a avaliação e a mensuração de desempenho.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 16 de 21

Utilizamos tanto medidas qualitativas quanto quantitativas para dimensionar a efetividade do nosso processo de gestão do conhecimento e seus resultados.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 17 de 21

Rotineiramente, perguntamo-nos como podemos alavancar o nosso conhecimento para outras áreas.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 18 de 21

Os nossos sistemas de TI conectam-nos com as fontes de informação de que necessitamos para fazer o nosso trabalho.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 19 de 21

Os nossos sistemas de TI promovem a formação de diferentes redes de pessoas.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 20 de 21

Geralmente, as pessoas confiam na informação que encontram nos nossos sistemas de TI.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 21 de 21

Vemos a tecnologia da informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr

Avançar

**Seção 3**

**Fortemente (F) Moderadamente (M) Fracamente (Fr)**

## Questão 1 de 11

Os recursos e capacidades relacionados ao conhecimento adicionam valor aos produtos/serviços que entregamos ao cliente.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 2 de 11

O valor adicionado ao recurso conhecimento permite que aproveitemos as oportunidades e ou neutralizemos as ameaças do ambiente externo que nos circunda.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 3 de 11

O conhecimento acumulado que possuímos adiciona valor na entrega de nossos produtos e serviços e nos diferencia dos principais concorrentes do setor.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 4 de 11

O conhecimento que possuímos já está obsoleto e não adiciona valor aos nossos serviços, sendo que os concorrentes detêm os mesmos pontos-chave e nós não nos diferenciamos em termos de conhecimento.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 5 de 11

O conhecimento visto como um recurso valioso que possuímos agrega além de valor aos serviços um fator de raridade, pois nossos concorrentes não possuem este mesmo recurso ou possuem com menos intensidade o que torna para nós o conhecimento além de valioso, raro.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 6 de 11

Os concorrentes detêm o mesmo nível de conhecimento que a nossa empresa, sendo que apesar de termos o conhecimento como um fator que adiciona valor, ele não é raro porque já está amplamente disseminado entre os competidores do setor.

- ☐ F  
☐ M  
☐ Fr
- 

## Questão 7 de 11

O conhecimento que detemos é facilmente copiado por nossos concorrentes, os quais conseguem duplicar nosso conhecimento e construir vantagem com os mesmos recursos.

☐ F  
☐ M  
☐ Fr

---

Questão 8 de 11

Os concorrentes conseguem imitar os recursos e capacidades que temos em relação ao conhecimento principalmente por encontrarem recursos substitutos que possuem o mesmo impacto estratégico sem custos adicionais para ser desenvolvido.

☐ F  
☐ M  
☐ Fr

---

Questão 9 de 11

As estratégias e os mecanismos que desenvolvemos em relação ao conhecimento são únicos e muito difíceis de serem copiados/praticados com o mesmo resultado pela concorrência.

☐ F  
☐ M  
☐ Fr

---

Questão 10 de 11

Além do conhecimento, a nossa empresa atualmente explora outros recursos e capacidades internas como estrutura organizacional, controles gerenciais, políticas de compensação que são recursos complementares e importantes para a manutenção da competitividade e para o desempenho global da organização.

☐ F  
☐ M  
☐ Fr

---

Questão 11 de 11

A organização dá suporte aos processos e mecanismos internos, explorando todo o potencial competitivo dos recursos e capacidades existentes. Reinveste nos recursos atuais, bem como investe em novas capacidades constantemente.

☐ F  
☐ M  
☐ Fr

Concluir

## AGRADECEMOS A SUA PARTICIPAÇÃO

PESQUISA: **Gestão do Conhecimento – GC – como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva *Resource-based view* – RBV**

Pesquisadora: **Virginia Aparecida Castro**

Orientador: **Prof. Dr. Edison Mello Júnior**

## **ANEXO A – Aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFU**





Universidade Federal de Uberlândia  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP

Avenida João Naves de Ávila, nº. 2160 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG –  
CEP 38400-089 - FONE/FAX (34) 3239-4531/4173; e-mail: [cep@propp.ufu.br](mailto:cep@propp.ufu.br);  
[www.comissoes.propp.ufu.br](http://www.comissoes.propp.ufu.br)

ANÁLISE FINAL Nº. 600/08 DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA PARA O PROTOCOLO  
REGISTRO CEP/UFU 295/08

Projeto Pesquisa: Gestão do conhecimento – GC – com recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva Resource – Based View – RBV.

Pesquisador Responsável: Edison Mello Junior

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

O protocolo não apresenta problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentadas.

O CEP/UFU lembra que:

- a- segundo a Resolução 196/96, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assinados pelo sujeito de pesquisa.
- b- poderá, por escolha aleatória, visitar o pesquisador para conferência do relatório e documentação pertinente ao projeto.
- c- a aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFU dá-se em decorrência do atendimento a Resolução 196/96/CNS, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Data para entrega do relatório final: fevereiro de 2009.

SITUAÇÃO: PROTOCOLO DE PESQUISA APROVADO.

OBS: O CEP/UFU LEMBRA QUE QUALQUER MUDANÇA NO PROTOCOLO DEVE SER INFORMADA IMEDIATAMENTE AO CEP PARA FINS DE ANÁLISE E APROVAÇÃO DA MESMA.

Uberlândia, 14 de novembro de 2008.

Profa. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado  
Coordenadora do CEP/UFU

Orientações ao pesquisador

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 - Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS Item III.3.z), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeiram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). É papel de o pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprobatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res.251/97, item III.2.e). O prazo para entrega de relatório é de 120 dias após o término da execução prevista no cronograma do projeto, conforme norma da Res. 196/96 CNS.