

# Visão baseada em recursos: a gestão do conhecimento como estratégia competitiva sustentável

Fabiana Pereira Rosa<sup>1</sup>

**Resumo:** O propósito deste trabalho é analisar a influência da Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR). Desenvolvido na modalidade de ensaio, o texto apresenta o conceito de Visão Baseada em Recursos (VBR), com uma perspectiva que caracteriza os recursos como fundamento para a estratégia competitiva da firma. São descritos o significado e a classificação de Conhecimento. Apresenta-se, também, o conceito de Gestão do Conhecimento bem como o processo de criação do Conhecimento. No desenvolvimento do texto, salienta-se que, em um mercado cada vez mais competitivo, a utilização da estratégia do gerenciamento do recurso conhecimento é primordial para criação de capacidades essenciais para geração de vantagem competitiva sustentável.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento. Estratégia. Recursos.

**Abstract:** The purpose of this paper is to analyze the influence of knowledge management as a sustainable competitive strategy from the Visão Baseada em Recursos (VBR). Developed in test mode, the text introduces the concept of Visão Baseada em Recursos (VBR), with a perspective that characterizes the resources as the foundation for the company's competitive strategy. We describe the meaning and classification of knowledge. It appears, too, the concept of Knowledge Management and the process of creating knowledge. In developing the text, it is noted that in an increasingly competitive market, the use of the resource management strategy is essential knowledge for capacity building essential for the generation of sustainable competitive advantage.

**Keywords:** Knowledge Management. Strategy. Resources.

## Introdução

Diante de um mercado altamente competitivo e instável frente às constantes variações econômicas, torna-se cada vez mais importante para as organizações focarem em resultados e aumentarem eficiência e produtividade, cortando custos operacionais (KRETZER, 2006). Diante desta nova realidade, o conhecimento, tais como rotinas operacionais, habilidades e know-how, é o mais valioso recursos de uma organização (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

A perspectiva do conhecimento como um recurso, deriva da teoria da firma baseada em recurso (VBR) que emergiu como um tema importante na gestão estratégica (FOSS, 1997). A (VBR) fornece uma base teórica sobre a importância do recurso conhecimento no aumento do desempenho da competitividade sustentável da empresa (LEE & LEE, 2005). Uma perspectiva baseada no conhecimento, que

---

<sup>1</sup> Professora do Curso de Administração da FACOS – Faculdade Cenecista de Osório.

postula vantagem competitiva, baseia-se em particular nos recursos desenvolvidos, tácito e explícito, dentro da empresa (HENDRIKS,1999).

Conforme ressalta Terra (2005), ao contrário dos estoques financeiros, de recursos naturais ou mesmo de mão de obra não qualificada, o valor econômico do recurso “conhecimento” não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. É um recurso invisível,intangível e difícil de imitar. Ainda Norton e Kaplan (2004), reiteram a valorização dos “ativos intangíveis”, como uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável.

A gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (DAVENPOR & PRUSAK, 1998). Nesse contexto, o conhecimento exerce um papel determinante, e várias organizações buscam capitalizar em torno desse fato (ALAVI & LEIDNER, 2001).

O mundo está vivendo um momento de grande transformação na área econômica. Hoje, as empresas estão precisando ser mais pró-ativas com relação à obtenção de novos conhecimentos, uma vez que a vantagem competitiva se encontra em aspectos intangíveis e não mais em localização como mão-de-obra barata e melhor preço. Logo, a gestão do conhecimento vem crescendo como um dos assuntos estudados pelos empresários, que precisam conhecê-lo para saber como obter, disseminar e aplicar em produtos e serviços. Desta forma, o objetivo desse trabalho é analisar a influência da Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável a partir da Visão Baseada em Recursos.

Este ensaio teórico está estruturado da seguinte forma: seção (2) apresenta a revisão da literatura sobre Visão Baseadas em Recursos, Conhecimento e Gestão do Conhecimento. Na seção (3) são traçadas as conclusões, limitações e as contribuições deste ensaio.

## **Visão baseada em recursos**

Na literatura verificam-se diversos conceitos para definir essa temática. Com base nos trabalhos da precursora do assunto Penrose, Kretzer *et al.* (2006), afirmam que Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma abordagem que combina a análise interna dos fenômenos que ocorrem dentro de uma empresa, em conjunto com a análise externa do setor e do ambiente competitivo, e desenvolve as duas abordagens anteriores sobre estratégia, interagindo pontos de vista interno e externo.

O ponto central das abordagens dos estudos que compõem a visão baseada em recursos (VBR) é identificar os recursos organizacionais que possibilitam, à empresa, uma vantagem competitiva sustentável. Para Barney & Hesterly (1999), os recursos e capacidades de uma firma incluem todos os atributos que a capacitam para definir e implementar estratégias. Wernerfelt (1984, p. 172) define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma perspectiva recente que vê os recursos como o fundamento para a estratégia da firma. Tal abordagem considera as competências, as capacidades (capabilities) e as habilidades como sendo a base de conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno (lucratividade) das firmas, a longo prazo ou de vida longa (KRETZER, *et al.*, 2006).

Ainda segundo os autores, o objetivo principal da perspectiva baseada em recursos é explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos do lado da firma (recursos internos). Sua contribuição básica é uma análise minuciosa das condições sob as quais os recursos gerem retornos, ou seja, heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de retornos para a firma.

Por outro lado, “uma organização tem vantagem competitiva se ela consegue criar valor econômico além do ponto de equilíbrio de um produto concorrente”, (BARNEY, 2007, p. 24). Para os mesmos autores, valor econômico é a diferença entre o benefício do ganho percebido pelo comprador do bem ou serviço e o custo econômico dele para a empresa. Então, vantagem competitiva é expressa em função da habilidade da organização em criar maior valor econômico.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) procura explicar e prever porque algumas empresas são capazes de estabelecer posições de vantagem competitiva sustentável capazes de obter retornos superiores. Além disso, percebe-se a empresa como um conjunto de recursos e capacidades onde a principal tarefa da gestão é maximizar o valor através da ótima utilização dos recursos e capacidades, desenvolvendo uma base sólida para o futuro (GRANT, 1996).

Fernandes & Fleury. (2006) entendem que para os teóricos da (VBR), recursos são elementos potenciais, um estoque à disposição da organização, cuja simples existência não se traduz necessariamente em desempenho. É preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e entregues para garantir a performance organizacional. Wernrefelt (1984) e Barney (1991) corroboram afirmando que a Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma perspectiva recente que vê os recursos como o fundamento para a estratégia da firma. Foss (1997), sintetiza muito bem a estrutura básica da (VBR) em termos de fundamentos empírico e teórico. De acordo com o autor, empiricamente, a (VBR) analisa a vantagem competitiva partindo de duas generalizações:

1. Existem diferenças assimétricas entre firmas, à medida que controlam recursos que são necessários para implementar estratégias.
2. Tais diferenças são relativamente estáveis.

Segundo o autor, combinando essas duas generalizações empíricas com outras suposições fundamentais – que são, em grande medida, derivadas da economia emerge a VBR a partir de duas suposições básicas:

1. As diferenças na dotação de recursos das firmas causam diferentes desempenhos.

2. As firmas buscam aumentar, e não necessariamente maximizar, o desempenho econômico delas.

De modo geral, tais fundamentos indicam que o desempenho das firmas depende da dotação de recursos construídos por meio da acumulação interna ou, se não, adquiridos no mercado de fatores específicos. Indicam ainda que a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva das firmas estão, em grande parte, associadas aos recursos (atributos) internos as fontes de lucratividade são mais específicas à firma do que à indústria (FOSS, 1993).

A procura constante das empresas pela maximização do emprego dos recursos causa os desequilíbrios das firmas e dos mercados, sendo que dessas imperfeições do mercado as empresas extraem suas vantagens competitivas (GRANT 1991). Conforme Barney (1991), o caminho do sucesso passa pela criação de condições específicas que permitam à organização a condição de identificar aqueles recursos considerados relevantes na obtenção da vantagem competitiva sustentável, quando da implementação de uma estratégia, sem que seus concorrentes sejam capazes de implementarem simultaneamente ou mesmo imitá-la.

A noção de vantagem competitiva requer, além da exploração dos recursos e das capacidades internas e externas, o desenvolvimento (investimento, renovação e alavancagem) de novos recursos e capacidades (ou a combinação de habilidades (competências/capacidades) e de recursos únicos (essenciais/dinâmicos) que construa, mantenha e realce as vantagens distintivas e difíceis de imitar PRAHALAD; HAMEL, 1990; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) *apud* (WALTER & MELLO 2005)

A Visão Baseada em Recurso (VBR) procura ligar a vantagem competitiva e as dinâmicas da vantagem competitiva às características dos recursos e como essas mudam ao longo do tempo. Em decorrência disso, surge a noção de sustentabilidade como função das barreiras à imitação dos recursos. Em outras palavras, a sustentabilidade é alcançada desde que a condição básica de heterogeneidade da vantagem seja preservada (tenha vida longa), ou seja, deva ser

relativamente durável ao adicionar valor. Assim, o interesse da (VBR) é “ligar o entendimento da vantagem competitiva e das dinâmicas da vantagem competitiva às características dos recursos e como estas características mudam ao longo do tempo” (FOSS, 1997, p. 7)

Portanto, a noção de vantagem competitiva requer, além da exploração dos recursos e das capacidades internas e externas, o desenvolvimento (investimento, renovação e alavancagem) de novos recursos e capacidades (COLLIS; MONTGOMERY, 1995). O interesse da (VBR) é “ligar o entendimento da vantagem competitiva e das dinâmicas da vantagem competitiva às características dos recursos e como estas características mudam ao longo do tempo” (FOSS, 1997, p. 7).

Em decorrência disso, surge a noção de sustentabilidade como função das barreiras à imitação dos recursos. Em outras palavras, a sustentabilidade é alcançada desde que a condição básica de heterogeneidade da vantagem seja preservada (tenha vida longa), ou seja, deve ser relativamente durável ao adicionar valor. A sustentabilidade da vantagem competitiva está sujeita à competição na acumulação do estoque de recursos (BARNEY, 1995), ou seja, aos fatores críticos que limitam a competição exposta imitabilidade imperfeita e substituíbilidade imperfeita e ao fator imobilidade ou mobilidade imperfeita (PETERAF, 1993). Desse modo, a sustentabilidade é subsequente a uma posição superior ganha pela firma, gerando retornos superiores ao resistirem à erosão (diluição) pelo comportamento dos competidores. Em um contexto evolucionário, a vantagem competitiva é um processo dependente da história (ARTHUR, 1988; BARNEY, 1991; NELSON; WINTER, 1982; DOSI; TEECE; WINTER, 1992) *apud* (KRETZER & MENEZES, 2006).

Portanto, dentro da abordagem baseada em recursos, Kretzer & Menezes. (2006) sugerem que as condições pelas quais os recursos geram vantagem competitiva podem ser agrupadas em duas dimensões:

1. Vantagem competitiva posicional – reúne as condições que definem o tipo, a magnitude e a natureza do estoque de recursos adquiridos ou construídos pela

firma, enfocando os fatores que dificultam ou limitam a livre expansão ou a imitação por outras firmas;

2. Vantagem competitiva sustentável – reúne as condições que garantem e sustentam a firma a reter os recursos que são específicos a ela ou não são facilmente transferíveis.

Barney (2002) criou uma forma de identificar se um recurso ou capacidade é um ponto forte ou fraco da organização por meio do que o mesmo chama de estrutura de análise VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização), estabelecendo então as seguintes questões:

- A questão de valor – os recursos e capacidades da organização lhe permitem responder adequadamente aos riscos e às oportunidades do meio envolvente, agregando vendas ou reduzindo custos?
- A questão de raridade – esse recurso está sendo utilizado por um pequeno número de concorrentes?
- A questão de imitabilidade – o custo para obter ou desenvolver esse recurso na concorrência é elevado?
- A questão de organização – existem normas ou procedimentos organizados para tirar o máximo de proveito desses recursos de valor, raridade e imitabilidade?

Apartir das respostas aos questionamentos acima, consegue-se identificar também como esse recurso contribui em termos de implicações competitivas (este pode trazer desvantagem ou igualdade competitiva, como também vantagem competitiva temporária ou sustentada), bem como em termos de performance econômica (abaixo do normal, normal ou superior ao normal) e finalmente se é considerado um ponto fraco, forte e competência distintiva ou forte e competência distintiva sustentada (BARNEY, 2002).

O autor afirma que a distinção fundamental entre as duas maneiras de abordar a vantagem competitiva está na natureza dos mecanismos de proteção. Enquanto a primeira enfatiza o desenvolvimento da vantagem competitiva (posicional) com base em restrições deliberadas (poder de mercado ou eficiência) e legais (direitos de

propriedade bem definidos) a segunda focaliza as restrições complexas (a auto-reprodução dos recursos pela firma em si é tão difícil quanto a imitação pelos competidores, porque eles são sutis e difíceis de entender) e tácitas (dificuldade de codificar e transferir conhecimento).

Se os recursos são baseados na propriedade (recursos de propriedade), a proteção contra a imitação pelos competidores depende, basicamente, de restrições deliberadas e/ou legais, embora muitos competidores possam ter o conhecimento suficiente para reproduzir esses tipos de recursos dos rivais. A patente, por exemplo, proporciona pouca proteção contra a imitação dos recursos físicos de uma firma (Barney, 1995), pois uma tecnologia de produto patenteada pode ser obtida por meio de estratégias do tipo engenharia reversa (WINTER, 1987; TEECE, 1998). Além disso, o controle desse tipo de recursos torna-se vulnerável às mudanças no ambiente: mudanças no comportamento dos competidores (novos rivais, novos produtos, novos processos etc.); mudanças no gosto dos consumidores; mudanças nas condições das fontes de oferta (novos substitutos, por exemplo); ou mudanças nas leis e nos estatutos que regem contratos.

Quando os recursos são baseados no conhecimento (recursos de conhecimento), a proteção contra a imitação está muito mais relacionada à sua própria natureza tácita e socialmente complexa do que ao regime de propriedade intelectual (forte ou fraco). Teece (1998, p. 57) argumenta que “ativos de conhecimento são, muitas vezes, inerentemente difíceis de copiar; ademais, como os ativos físicos, alguns ativos de conhecimento desfrutam de proteção contra furtos sob as leis de propriedade intelectual de nações individuais”. O know-how, por exemplo, vem ganhando cada vez mais importância como um diferenciador e talvez como uma fonte de vantagem competitiva para a firma.

As firmas, ainda, podem se diferenciar em informação, sorte e/ou capacidades (Barney, 1986), mas um ponto forte ou uma fonte importante de heterogeneidade entre elas (vantagem competitiva a um ponto no tempo) está no caráter único do recurso da firma como, por exemplo, competência distintiva e rotina organizacional superior, know-how, reputação e ativos especializados (MAHONEY; PANDIAN, 1992,



TEECE, 1980, 1986 DIE-RICKX; COOL, 1988 TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) *apud* (KRETZER & MENEZES 2006).

A teoria da firma baseada no conhecimento deriva da teoria da firma baseada em recurso. Esta última pressupõe que as organizações busquem arranjos únicos de recursos e capacidades que maximizem valor. Nessa perspectiva, a teoria da firma baseada no conhecimento o veria como o mais valioso recurso. Para essa teoria, seria o conhecimento o recurso primordial à criação de capacidades essenciais para geração de vantagem competitiva sustentável (GRANT, 1996).

## **Conhecimento**

O conhecimento pode ser definido como “uma crença justificadamente verdadeira” (Nonaka, 1994), ou ainda, o conhecimento indica o capital intelectual de uma empresa: incluindo a experiência de trabalho, competência, know-how e melhores práticas, que podem ser adquiridos e compartilhados (LEE, 2001).

O conhecimento envolve aspectos amplos e profundos, é uma mistura fluída da experiência condensada, valores informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações (Darroch, 2003), tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores, nas organizações. Costuma ser incorporado não só em documentos, mas, também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

O conhecimento organizacional, assim como os ativos intangíveis, não pode ser negociado ou facilmente replicado por competidores, à medida que estão enraizados na história e na cultura organizacional. Quanto mais específico à empresa for o ativo intangível, mais durável ele será e mais difícil será para os competidores imitá-los. Esta característica confere ao conhecimento o caráter de ativo estratégico (NAKANO & FLEURY, 2005).

O conhecimento organizacional pode ser classificado a partir de duas dimensões: a ontológica e a epistemológica (NONAKA & TAKEUCHI 2008). Sobre a dimensão ontológica, os autores afirmam que a base do conhecimento é o indivíduo e que não é possível uma organização criar conhecimento sem indivíduos.

A dimensão epistemológica contém uma das mais difundidas classificações do conhecimento (Nakano & Fleury 2005), separam o conhecimento em duas entidades complementares que se relacionam: tácito e explícito.

A palavra tácito vem do latim *tacitus*, que significa “não expresso por palavras”. O conhecimento tácito é o conhecimento subjetivo, possui uma dimensão cognitiva que consiste em modelos mentais, crenças, perspectivas, e de tão internalizadas, passam a ser percebidas como naturais (NONAKA, 1994). Esse conhecimento é construído pela experiência, pertence ao indivíduo e não está registrado, por esse motivo, não é divulgado de modo sistematizado e é de difícil articulação em palavras (LYNN; AKGÜN, 2000).

O conhecimento explícito, por sua vez, é aquele que circula através de documentos ou que pode ser codificado para ser armazenado em repositórios de dados. Segundo Nonaka & Takeuchi (2008), o conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras, números ou sons, e pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal ou sistematicamente.

O conhecimento explícito é adquirido principalmente pela informação e é mais facilmente repassado entre pessoas e unidades de trabalho e, segundo Tonet (2006), necessita de atenção principalmente no que diz respeito à sua codificação e registro, pois ele precisa estar apto a ser rapidamente recuperado sempre que solicitado. Silva (2002) acrescenta ainda que a codificação do conhecimento explícito pode se dar de várias formas: em papel ou meios eletrônicos, formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc.

	Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Sinônimos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Saber como” (know how, knowing how)</li> <li>• Conhecimento processual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação</li> <li>• “Saber sobre” (Knowing about)</li> <li>• Conhecimento declarative</li> </ul>
Formas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognitivo</li> <li>• Incorporado a habilidades</li> <li>• Incorporado a produtos e serviços</li> <li>• Sócio-cultural</li> <li>• Semântico</li> <li>• Sagaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognitivo</li> <li>• Incorporado a habilidades</li> <li>• Incorporado a produtos e serviços</li> </ul>
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciente</li> <li>• Automático</li> <li>• Coletivo</li> </ul>	

**Quadro 1:** Classificação do Conhecimento Organizacional  
**Fonte:** NAKANO & FLEURY, 2005

Estudos realizados por Nonaka (1994) em empresas Japonesas indicaram serem estas bem sucedidas por causa de suas habilidades e expertise em criação de conhecimento organizacional. O autor define ‘criação de conhecimento organizacional’ como a capacidade da companhia, como um todo, para criar novo conhecimento, disseminá-lo através da organização, e embuti-lo em produtos, serviços e sistemas.

Partindo do pressuposto de que o sucesso de uma organização está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa, é ponto de partida para um resultado superior (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

### **Gestão do conhecimento**

A Gestão do Conhecimento é um campo de estudo que se tornou frequente na literatura atual. Entretanto, não existe consenso sobre o seu conceito. Para Schreiber et al., (2002) é um modelo de gestão que possibilita a melhoria da infra-

estrutura de conhecimento da organização, com o objetivo de fornecer o conhecimento certo para as pessoas certas, na forma certa e no momento certo. No entanto, Lee *et al.* (2005), conceituam gestão do conhecimento como uma coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos organizacionais.

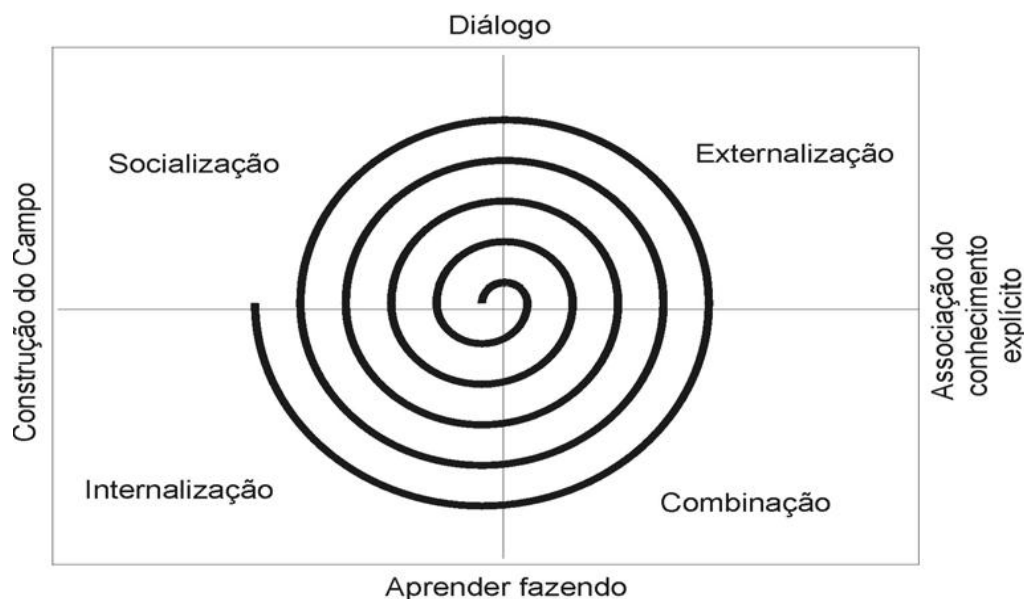
De acordo com Davenport & Prusak (1997), a gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

As organizações devem ser capazes de captar, armazenar e transmitir o novo conhecimento organizacional criado a partir da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). O conhecimento tácito é aquele relacionado com os sentidos, as experiências intuição, modelos mentais não articulados e com regras implícitas enquanto o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números e sons, e pode ser transmitido aos indivíduos, formal ou sistematicamente (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

Conforme Nonaka, (1994), uma organização cria conhecimento por meio das interações entre conhecimento explícito e o tácito, estas interações são denominadas “conversão do conhecimento”. Esse processo de criação do conhecimento é denominado SECI – *Socialização, Externalização, Combinação e Internalização* – e ocorre mediante a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA & TAKEUCHI, 1998).

O processo de criação do conhecimento denominado SECI, ilustrado na figura abaixo é abordado por Nonaka & Takeuchi (2008).

## Espiral do Conhecimento



**Figura 1:** Espiral do Conhecimento  
**Fonte:** Nonaka & Takeuchi (2008)

A criação do conhecimento ocorre através da interação entre o conhecimento tácito e explícito. Especificamente para o meio organizacional, o conhecimento é criado por meio da síntese das contradições entre os recursos internos de uma empresa e o ambiente em que está inserida (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

Segundo Nonaka & Takeuchi (2008) a socialização é o compartilhamento do conhecimento tácito entre duas pessoas. É definida como um compartilhamento de experiências e, a partir daí, surge a criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas. Os autores afirmam que, para isso ocorrer, é necessário uma interação entre os indivíduos, pois, quando estimulados, possam compartilhar suas habilidades, experiências, ideias e percepções, ou seja, seu conhecimento.

Entre as formas de socialização apresentados na obra de Nonaka e Takeuchi (2008), destaca-se a prática do *brainstorming*, o aprendizado por meio da observação, imitação e prática, e o diálogo com fornecedores e clientes. A experiência, portanto, é o principal fator para a aquisição do conhecimento tácito. Porém, Nonaka e Takeuchi (2008) alertam para o fato de que, isolada, a socialização é uma forma muito limitada de criação do conhecimento em uma

empresa, isso porque, como os conhecimentos não se tornam explícitos, não podem ser desenvolvidos com facilidade pela organização.

O processo de externalização consiste na conversão do conhecimento tácito em explícito, através de ações que possam ser entendidas pelos outros, seja esta ação um diálogo ou reflexão coletiva (NONAKA, 1994). Para Nonaka & Takeuchi (2008), é um processo de criação do conhecimento explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Os autores japoneses consideram-na essencial à criação do conhecimento: “entre os quatro modos de conversão de conhecimento, a externalização possui a chave para a criação de conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento tácito.”

Nonaka, 1997 afirma que nesse processo podem ocorrer perdas consideráveis de conhecimento, dependendo da clareza e da habilidade de comunicação do transmissor e também da assimilação do receptor. O autor sugere, sempre que possível, colocar o conhecimento tácito em documentos, visando facilitar a transferência.

A combinação é um processo que envolve a adição de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. “A reconfiguração da informação existente, pela separação, adição, combinação e classificação do conhecimento explícito, pode levar a novos conhecimentos.” (NONAKA & TAKEUCHI 2008, p. 65-66). Algumas ferramentas que podem facilitar este modo de conversão são o uso de redes de comunicação computadorizadas e as bases de dados em larga escala.

A internalização é o processo de conversão de conhecimento explícito em tácito se caracteriza pela incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. “Este estágio pode ser entendido como práxis, onde o conhecimento é aplicado e usado em situações práticas e torna-se a base para novas rotinas.” (NONAKA, 2008, p.98). O autor defende ainda que, para se tornar tácito, o conhecimento explícito pode ser verbalizado ou então documentado em manuais, relatórios, pois a documentação auxilia os indivíduos na internalização do que eles vivenciaram. Esse modo de conversão está muito relacionado ao “aprender fazendo”.

Fleury (2001) acrescenta que o processo de *Socialização, Externalização, Combinação e Internalização* compõem a gestão estratégica do conhecimento e deve servir como linha-mestra norteadora das ações estratégicas das empresas que pretendem permanecer competitivas.

Assim, a gestão estratégica do conhecimento apresenta uma importante contribuição para a compreensão de como recursos intangíveis podem constituir a base de uma estratégia competitiva, bem como a identificação dos ativos estratégicos que irão assegurar resultados superiores para a empresa no futuro (DAVENPORT & PRUSAK, 2003).

### **Considerações finais**

Este trabalho teve por objetivo analisar a influência da Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva sustentável a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR). O principal argumento desenvolvido nesse ensaio teórico é que, em um ambiente econômico atualmente instável e em um mercado cada vez mais competitivo, o conhecimento é o recurso que irá assegurar resultados superiores para as empresas.

O conhecimento é um recurso primordial à criação de capacidades essenciais para geração de vantagem competitiva sustentável. As organizações já perceberam a necessidade de gerir o conhecimento para manterem-se competitivas. Inúmeros benefícios podem ser obtidos por uma empresa que tem um processo eficaz de gestão do conhecimento: compartilhar melhores práticas de gestão, acelerar inovação, organizar a informação disponível, mapear competências individuais, reter talentos facilitar a contribuição individual dos colaboradores.

Um dos grandes desafios em relação à gestão do conhecimento é entender o que é conhecimento, dado ser um termo muito genérico, abrangente e suscetível de muitas interpretações, além disso, até hoje não se tem uma fórmula satisfatória para mensurar a contribuição deste recurso.

Do ponto de vista acadêmico, este ensaio teórico contribui ao apresentar as influências da gestão do conhecimento como estratégia competitiva sustentável, além de evidenciar que o efetivo gerenciamento e aplicação do recurso conhecimento nas organizações, têm expectativa de sua conversão em resultados.

## Referências

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. Economia das Organizações: Entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C. e NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 3.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press Inc., 2007.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on resources strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p. 118-128, Jul./Aug. 1995.



DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DARROCH, J. Desenvolvimento de uma medida de comportamentos de gestão do conhecimento e práticas. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 5, p. 41-54, 2003.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresa**. v. 46, n. 4, p. 48 - 65, out. - dez. 2006.

FOSS, N. J. Theories of the Firm. Contractual and Competence Perspectives. **Journal of Evolutionary Economics**.V.3 P.127-144. 1993

FOSS, N. J. **The Resource-Based Perspective**: An Assessment and Diagnosis of Problems. Druid Working Paper N. 97-1. Copenhagen: Copenhagen business Scholl, 1997,

HENDRIKS. P.H.J; VRIENS, D.J. Knowledge-based systems and knowledge management: friends or foes? **Information& Management** 35, 1999, pp. 113–125. [25].

KRETZER, J.; MENEZES,E.A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**. Vol. 4, n4, 2006, p. 63-87

LEE, J.-H; KIM, Y.-G. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. **Expert Systems with Applications**, v.20, n.4, p.299-311, 2001.

LEE, K.C.; LEE, S.; KANG, I.W. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information& Management**, v. 42, n. 3, p. 469-482, 2005.

LYNN, G.S.; AKGÜN, A.E. A new product development learning model: antecedents and consequences of declarative and procedural knowledge. **Int. J. Technology Management**, v.20, n. 5/6/7/8, p. 490-510, 2000.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A.C.C. Conhecimento Organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referência. **Produto & Produção** V.8, n2, p.11-23, 2005

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, feb.1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

*NORTON, D.; KAPLAN, R. P. Mapas Estratégicos*. Tradução. Editora: Campus, 2004

PETERAF, W. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179 - 191, 1993.

SILVA, S.L. Informação e Competitividade: A Contextualização da Gestão do conhecimento nos processos Organizacionais. **Ciência da Informação**. V31, n2. P.142-151 maio/ago. 2002.

TEECE. D.J. Capturingvaluefromknowledgeassets. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 55- 79, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5.ed. 2005

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, nº 2, Junho/2006 . Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WALTER F; MELLO. R. B. **Mercado entre a visão Baseada em Recursos e a Visão Baseada no Mercado da Vantagem Competitiva**: Dificuldades e Perspectivas. ENEGEP 2005.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, p. 171-180, Apr./Jun. 1984.

WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. *In.*: TEECE, D. J. (Ed.) **The competitive challenge**. Cambridge: Ballinger, 1987. p. 159-184.