

# GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL: um estudo à luz da *Resource-Based View (RBV)*

Nathalia Berger Werlang<sup>1</sup>

Daniele Cristine Maske<sup>2</sup>

Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI

Tecnologia em Gestão de Turismo

13/11/2013

## RESUMO

*Este estudo foi realizado a partir da teoria da Resource-Based View (RBV), buscando relacionar a gestão do conhecimento como uma ferramenta que possibilita a geração de vantagem competitiva sustentável das organizações. Partiu-se do pressuposto básico da RBV, o qual diz que a empresa deve se fundamentar nos seus recursos próprios para conseguir se diferenciar entre os demais concorrentes. Estes recursos que devem ser valiosos, raros, inimitáveis e devem ser próprios da organização, a fim de auxiliar como ferramenta para um melhor desempenho da organização. Estes recursos podem ser criados através do conhecimento presente nas empresas, conhecimento este que precisa ser compartilhado com todos os indivíduos da empresa e também com os demais stakeholders. O conhecimento tácito e o explícito devem ser gerenciados de forma diferente na organização. O conhecimento tácito, que se apresenta de forma intangível, está presente nas pessoas e embutido na organização, faz parte dos processos e rotinas do dia a dia. É este o conhecimento que pode mais facilmente gerar melhor desempenho em uma organização. É um conhecimento diferenciado das demais organizações, pois é um conhecimento próprio, difícil de ser imitado. Desta forma, as empresas precisam procurar nas suas características próprias qual a melhor maneira de criar valor no seu processo e conseqüentemente atingir a vantagem competitiva sustentável.*

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. RBV. Vantagem competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo, percebemos que o mundo das organizações vive em constante transformação. Frente ao surgimento de novas perspectivas, as organizações sentem-se obrigadas a se moldarem de acordo com a necessidade e os desejos dos seres humanos cada vez mais “modernos”. Mudanças na forma de trabalho,

rotinas, cultura organizacional, mercado, entre outras, pressionam as organizações a fazerem as adaptações necessárias, inovarem, ou então, não são mais capazes de disputar em um mercado cada vez mais competitivo.

A era atual é caracterizada por um período de extrema turbulência, concorrência acirrada, um ambiente instável e dinâmico,

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo.

<sup>2</sup> Professora.

o que demanda das organizações um certo grau de adaptabilidade e melhor utilização de seus próprios recursos para conseguirem se manter sustentáveis e competitivos no mercado. É necessário que elas consigam extrair os seus recursos mais valiosos e utilizá-los da melhor forma possível para conseguir oferecer produtos e serviços diferenciados, com qualidade e com um preço justo, garantindo, assim, a sua sustentabilidade e prosperidade nos negócios.

Este ensaio teórico abordará como a gestão do conhecimento pode contribuir para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, baseando-se na *Resource-Based View* (RBV). A formulação das estratégias das organizações nos anos 70 e 80 era focada no modelo das forças competitivas de Porter, as quais analisavam com mais ênfase o ambiente competitivo externo (PORTER, 1991). Contrapondo a formulação de Porter, a partir dos anos 90, surgiu um novo modelo de formulação das estratégias, que passam a ser elaboradas a partir dos recursos internos das organizações, a RBV (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Este modelo *inside-out* (de dentro para fora) compreendia que os recursos internos da organização poderiam possibilitar a criação de vantagem competitiva para as empresas.

Para os teóricos organizacionais, um dos maiores desafios é definir qual a melhor estratégia a ser adotada pela empresa para que esta obtenha vantagem competitiva sustentável. Conforme Barney (1991), para um recurso ser considerado estratégico, ele precisa ser exclusivo à determinada organização, e somente assim ele conseguirá fazer com que a empresa se sustente no mercado.

ARBV representa, nos dias atuais, uma das linhas de pensamento mais impactantes para a gestão estratégica. Por destacar os recursos internos da empresa como um dos

bens mais importantes para a obtenção da vantagem competitiva sustentável, a RBV fortalece a ideia de que os recursos próprios de cada organização devem ser valorizados e desenvolvidos. Teece (2007) afirma que o conhecimento é um dos bens mais preciosos que a empresa possui, precisando ele ser bem gerenciado para ser utilizado como um recurso estratégico.

A maneira como o conhecimento é criado, gerenciado, compartilhado e armazenado nas organizações faz com que ele se torne um diferencial competitivo nas empresas (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; NONAKA, TAKEUCHI, 1997). Dessa forma, a gestão do conhecimento vem se tornando cada vez mais importante e sua utilização vem se difundindo nas organizações que buscam possuir recursos próprios, com a criação de novas ideias, produtos e serviços através da gestão apropriada do conhecimento.

Os estudos pioneiros sobre gestão do conhecimento tiveram início com Polanyi (1966), porém conquistam maior espaço nos estudos organizacionais a partir da década de 1990, com estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998) e Sveiby (1998). Estudos em profundidade sobre a gestão do conhecimento foram e ainda são realizados por estes autores, difundindo assim o seu conceito e importância nas organizações.

Este artigo provém de uma pesquisa bibliográfica realizada com o objetivo de compreender como a gestão do conhecimento pode contribuir para o alcance da vantagem competitiva sustentável das organizações, baseando-se na *Resource-Based View*. Sendo assim, este ensaio teórico transcorrerá da seguinte maneira: primeiramente buscar os fundamentos básicos da RBV, conceitos de gestão do conhecimento e como este pode contribuir para a obtenção da vantagem competitiva sustentável e, por fim, irá

apresentar as considerações finais.

## **2 RESOURCE-BASED VIEW**

Provinda do pensamento de Penrose (1959), a RBV surgiu com o conceito de que os recursos internos da organização propoem melhores estratégias para as organizações. As estratégias de Porter (1991), até então existentes, determinavam cinco forças baseadas no ambiente externo da firma, construindo assim uma estratégia defensiva, dando maior valor para a empresa no seu contexto externo.

Porém, se baseadas apenas no ambiente externo, Barney (1991) afirma que as estratégias formuladas normalmente aceitam duas hipóteses: de que no mercado todas as empresas terão acesso ao mesmo recurso, e de que estes recursos podem ser facilmente transferidos ou copiados.

O pressuposto básico da RBV propõe que os recursos estratégicos são essenciais para a formulação das estratégias e para o alcance da vantagem competitiva. O estudo seminal de Penrose (1959) admitia que o alcance dos lucros e o desenvolvimento das organizações não eram frutos apenas de um bom posicionamento no mercado, mas sim da detenção e correta utilização dos seus próprios recursos.

Conforme Grant (1991), duas premissas fundamentam a RBV: os recursos e as capacidades internas das empresas fortalecem a formulação estratégica da empresa, e estes mesmos recursos e capacidades são as fontes primárias de lucro da empresa. O autor ainda enfatiza a importância da empresa estabelecer sua missão, saber para que existe, conhecer os clientes e saber quais as suas necessidades.

Barney (2001) ainda sugere duas

considerações importantes que devem ser feitas em relação à RBV. Primeiro, que os recursos são disseminados de forma heterogênea através das organizações, e segundo, que estes recursos não podem ser transferidos sem custo. Sendo assim, o autor indica que os pressupostos básicos para a obtenção da vantagem competitiva sustentável são compostos por recursos próprios e internos da empresa, raros, valiosos, insubstituíveis e de difícil imitação. Estas características são necessárias para a obtenção da vantagem competitiva sustentável, porém, afirma Barney (2001), não são suficientes. A fórmula essencial da RBV é a maneira pela qual as empresas se diferenciam umas das outras e exploram seus recursos, isto faz com que elas atinjam a vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 2001).

Para Barney (1991), os recursos que a organização possui são todos os ativos, processos organizacionais, capacidades, informações, conhecimento, entre outros. Sendo assim, o autor criou um modelo para auxiliar na análise dos recursos, para saber se eles podem ser realmente considerados como estratégicos para a empresa. São quatro as definições estabelecidas por Barney (1991) que determinam o potencial de competitividade do recurso: valor, raridade, imitabilidade e organização, formando o modelo VRIO.

Quanto à questão de valor, o autor afirma que o recurso deve ser avaliado referente à possibilidade de a empresa explorar uma oportunidade ou então neutralizar ameaças. Isto faz com que a empresa desenvolva uma força organizacional e mantenha produtos valiosos e competitivos no mercado.

O recurso precisa ser raro. Além de apresentar alto valor para a empresa, ele deve ser de difícil acesso aos concorrentes. Ele deve ser explorado ao máximo enquanto

possível, pois o quesito raridade pode não durar por muito tempo.

Os recursos também precisam ser inimitáveis. Para isso, é preciso desenvolver estruturas que tornem o recurso de difícil imitação pelos concorrentes. Eles podem ser desenvolvidos utilizando-se de atributos inéditos, históricos, ambíguos, complexos e também podem ser patenteados, proibindo assim que o recurso seja copiado.

É também de fundamental importância que a empresa desenvolva uma estrutura, práticas, controles, políticas que propiciem a exploração e a organização dos recursos de uma melhor forma possível, a fim de que eles realmente possam contribuir para a geração de vantagem competitiva sustentável, tanto na criação destes recursos quanto no controle e guarda destes recursos de forma apropriada, evitando assim que estes sejam perdidos.

Conforme Barney e Hesterly (2007), não importa apenas possuir recursos valiosos, raros, e de difícil imitação se eles não são bem organizados e utilizados. As informações são descobertas por outras empresas se estas não estiverem bem estruturadas e se as pessoas que trabalham na organização não possuírem políticas de conduta que evitem o repasse das informações. Neste caso, os recursos utilizados pela empresa podem reduzir a capacidade da empresa de obter a vantagem competitiva ou até gerar desvantagem competitiva.

A perspectiva da visão da firma baseada no conhecimento, apresentada por Grant (1996), mostra que a empresa pode desenvolver-se melhor guiada pelas estratégias, obtendo, assim, melhor desempenho. Corroborando, Vera e Crossan (2003) afirmam que a perspectiva da visão baseada no conhecimento apresenta uma ligação positiva entre conhecimento e

desempenho.

Sveiby (2001) apresenta o conhecimento como uma estratégia de valor para a empresa quando afirma que os bens tangíveis perdem valor, depreciam de tempo em tempo, já o conhecimento agrega valor a cada vez que é transferido. Conhecimento é algo que não se perde, uma vez adquirido, permanecerá sempre com o indivíduo. Agora, se o conhecimento é transferido para uma segunda pessoa, o conhecimento foi multiplicado, são duas pessoas que possuem o conhecimento.

O valor da criação de conhecimento para a empresa deve ser visto como uma estratégia para diferenciação. Oliveira Jr. (2001) elencou alguns pontos que devem ser levados em consideração quando se trata de conhecimento como ação estratégica: definir qual conhecimento realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa; os meios pelos quais este conhecimento será transmitido para se constituir uma vantagem competitiva para a empresa; e qual a maneira possível de proteger este conhecimento na empresa para que se torne uma vantagem competitiva.

### **3 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Nos anos de 1960 e 1980, os primeiros estudos sobre gestão do conhecimento foram realizados por Polanyi (1966), porém foi a partir da década de 90 que este tema foi totalmente difundido quando Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998) e Davenport e Prusak (1998) também realizaram estudos relacionados à gestão do conhecimento.

Diversos são os conceitos relacionados à gestão do conhecimento, dimensões diferentes foram estudadas sobre o assunto. Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que a epistemologia do conhecimento seja prevista a partir do processo de criação de

conhecimento. Os autores entendem por criação de conhecimento a habilidade que a empresa tem de criar, disseminar e incorporar o conhecimento na organização, produtos, serviços e sistemas.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informações, *insights* já vividos, formando, assim, uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. O conhecimento tem origem nas mentes que trabalham, e é um conhecimento que não pode ser facilmente reportado em documentos, é um conhecimento que está presente na rotina do dia a dia, nos processos organizacionais, entre outras.

Para Sveiby (1998), o conhecimento possui quatro características básicas: o conhecimento é tácito, ou seja, é prático e, portanto, difícil de ser expresso; o conhecimento é orientado para a ação, que significa nada mais do que saber realizar determinadas atividades, porém não se pode explicar como, realiza-se a ação tacitamente; o conhecimento é sustentado por regras, pois realizamos nossas atividades normais, utilizando-nos de regras criadas inconscientemente, fazendo com que não se esqueça a maneira de como realizar as atividades; e o conhecimento está em constante mutação, transformando-se de conhecimento tácito para conhecimento explícito.

Para Sanchez, Heene e Thomas (1996, apud FLEURY 2002, p. 138), o conhecimento é o “conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenômenos”. Ainda Oliveira Jr. (2001) afirma que o conhecimento pode ser entendido como o conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores. Dessa forma, pode-se compreender que o conhecimento pode ser encontrado

de diversas formas na organização, ele está presente tanto de maneira formal quanto informal. Percebe-se que há uma necessidade de uma forma de gestão do conhecimento nas organizações para garantir que o conhecimento não seja perdido facilmente.

A diferença entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito é explicado por Nonaka e Takeuchi. Conhecimento tácito é um conhecimento muito pessoal, difícil de ser formalizado, tornando-se, assim, difícil de ser expresso e compartilhado com outras pessoas. Já o conhecimento explícito é o conhecimento que pode ser facilmente expresso em palavras, e distribuído em forma de dados, manuais, fórmulas, entre outras. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito ainda pode ser subdividido em dois tipos de conhecimento. Segundo Nonaka e Konno (1998), o conhecimento pode ter uma dimensão técnica, que envolve habilidades pessoais, *know-how*, ou pode possuir dimensão cognitiva, valores, ideais, crenças ou modelos mentais próprios do indivíduo.

Para que a criação do conhecimento ocorra nas organizações, se faz necessário possuir um local no qual os membros da organização possam socializar seus conhecimentos. Esse local foi denominado por Nonaka e Konno de “*ba*”.

*Ba* pode ser definido também como um local ou espaço físico, virtual ou mental dentro do qual o conhecimento pode ser criado e compartilhado. Os espaços de socialização de conhecimento podem surgir em grupos de trabalho, equipes, encontros informais, reuniões, *e-mails*, entre outros, ou seja, locais onde as pessoas podem realizar troca de conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998).

Os principais locais passíveis para

ocorrer a socialização do conhecimento são os mais informais possíveis. Davenport e Prusak (1998) identificaram que conversas informais nos intervalos, refeições, bebedouros de empresas são ocasiões propícias para ocorrer a transferência de conhecimento, são momentos de encontros espontâneos de mentes com o potencial de geração de novas ideias ou resolução de problemas de forma inesperada.

A criação e o compartilhamento deste conhecimento nas organizações acontecem nos espaços de socialização, através da interação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito. Para melhor explicar esta interação, Nonaka e Takeuchi (1997) criaram um modelo chamado SECI, que inclui as quatro etapas da interação:

**Socialização** - do conhecimento tácito ao conhecimento tácito - momento no qual ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito entre os membros, através de aproximação física, quando experiências adquiridas podem ser divididas. O conhecimento pode ser adquirido através de experiências, compartilhamento de ideais ou técnicas ou modelos mentais. Esta troca de conhecimento pode ocorrer entre os membros internos ou também entre os externos, com clientes, fornecedores, entre outros. Um simples momento de uma caminhada em volta da empresa pode proporcionar um momento de aquisição de conhecimento.

**Externalização** - do conhecimento tácito ao conhecimento explícito - é a etapa na qual o conhecimento tácito é traduzido em conhecimento explícito, de modo a fazer com que os outros possam compreendê-lo. É articulado em forma de conceitos, metáforas ou hipóteses, é expresso de forma lógica, sistemática e coerente.

**Combinação** – do conhecimento

explícito ao conhecimento explícito - compreende a etapa na qual se deve capturar e integrar o novo conhecimento explícito, disseminá-lo através de reuniões, documentos, apresentações e torná-lo tangível, transferindo-o de forma categorizada, computadorizada, a fim de torná-lo um conhecimento tangível. Ele pode ocorrer na forma de ensino formal ou treinamentos.

**Internalização** – do conhecimento explícito para o conhecimento tácito - é a última etapa, quando o conhecimento explícito criado é transformado novamente em conhecimento tácito para a organização, ou seja, é embutido em cada membro e internalizado na empresa como um conhecimento próprio. Cada pessoa reconhece o que é importante para o seu trabalho dentro da organização e aprende a utilizar o conhecimento adquirido através da prática.

Dessa forma, o modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi pode ser uma importante ferramenta para auxiliar em formulação de estratégias e tomada de decisão. Barney (1991) identificou que este conhecimento produzido através do processo de conversão se caracteriza como valoroso, raro, não imitável e insubstituível, corroborando, assim, com os pressupostos da RBV.

Sendo assim, pode-se caracterizar o conhecimento como um recurso fundamental para a organização.

Através da criação do modelo SECI, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento parte de um processo individual, que é ampliado para um nível organizacional e até inter-organizacional. Os autores ainda afirmam que este conhecimento individual é difícil de ser formalizado, por pertencer a uma dimensão própria do indivíduo, formada por paradigmas, modelos mentais, percepções

e imagens individuais. Sendo assim, o conhecimento individual é entendido a partir de uma realidade própria que deve ser compartilhada com os outros níveis por ser um conhecimento único e raro.

Sveiby (2001) explica alguns meios de como o conhecimento será transmitido nos três níveis: individual; organizacional e inter-organizacional. Ele elencou nove formas de transferência de conhecimento que pode agregar valor para a organização:

1 – entre os indivíduos: deve-se facilitar a transferência de conhecimento entre os próprios indivíduos da empresa, através de atividades em grupo, rotatividade de atividades entre os indivíduos, criação de momentos de interação.

2 – dos indivíduos para a estrutura externa: promover formas de que os membros internos possam se relacionar com clientes, fornecedores ou acionistas, discutir assuntos relacionados com os produtos ou serviços da empresa, buscando novas ideias e a melhoria contínua.

3 – da estrutura externa para os indivíduos: é preciso criar um bom relacionamento entre os membros externos e os internos para que os demais *stakeholders* possam fornecer *feedbacks* e compartilhar novas experiências.

4 – da competência dos indivíduos para os sistemas internos (ferramentas, *softwares*) – realizar atividades nas quais os indivíduos possam colaborar com melhorias nos sistemas de informação utilizados pela empresa, para que estes possam contribuir cada vez mais com a gestão do conhecimento.

5 – da estrutura interna para a competência dos indivíduos: melhorar a competência dos indivíduos capacitando-os periodicamente para a utilização destes sistemas, através de treinamentos e simulações.

6 – dentro da estrutura externa: propiciar encontros com clientes, fornecedores e acionistas, construindo alianças que favoreçam a criação de valor para a empresa. Pode-se promover seminários, palestras, *workshops*, entre outros.

7 – da estrutura externa para a estrutura interna: fazer com que o conhecimento dos membros da estrutura externa tenha impacto na melhoria do sistema interno na empresa. Pode acontecer através da construção de um serviço de atendimento ao consumidor, onde se tem acesso às reclamações dos clientes, elogios e sugestões de melhorias.

8 – da estrutura interna para a estrutura externa: promover que os sistemas da organização promovam avanços nos membros da estrutura externa, criando ferramentas e serviços efetivos para os *stakeholders*, podendo ser através de extranet, pela qual eles possam acessar o conteúdo da empresa.

9 – Dentro da estrutura interna: fazer com que as ferramentas utilizadas internamente estejam realmente integradas, através de sistemas e bancos de dados, possibilitando à empresa uma boa gestão do conhecimento e que este procedimento contribua para a criação de valor da empresa.

Perante estas nove formas de transferência de conhecimento descritas acima, percebe-se a importância do diálogo entre as pessoas, não só dentro da empresa, mas também com os demais *stakeholders*. Surge, neste contexto, a grande importância que deve ser dada à tecnologia da informação (TI), que deve ser grande aliada das empresas quando se trata de gestão do conhecimento. Não é possível realizar a gestão do conhecimento sem possuir

um sistema de informação adequado que propicie esta atividade.

A TI pode fornecer inúmeras ferramentas que auxiliam em todas as fases da gestão do conhecimento: na criação, armazenamento, transferência e aplicação do conhecimento, através de *softwares* desenvolvidos para determinadas atividades. Na aprendizagem organizacional também se utiliza a TI, quando se obtém ambientes virtuais de aprendizagem, ferramentas que possibilitam que a aprendizagem seja transmitida, entre outras.

Para a empresa realmente poder utilizar o conhecimento como uma estratégia para obter um melhor desempenho, ela deve criar uma memória organizacional. Ou seja, possuir um banco para armazenamento das informações com base no histórico da empresa, que, conforme Fleury (2002), esta poderá consultar estas bases de dados em casos de necessitar de informações anteriores, elas poderão ser consultadas ou recuperadas para auxiliar em tomadas de decisões. Para tanto, todas as informações, tanto negativas como positivas, devem ser gravadas, e estar à disposição das pessoas que necessitarem, construindo assim uma memória organizacional.

Ainda se tratando da construção da memória organizacional, o conhecimento pode ser trabalhado de duas formas. Conforme Hansen, Nohria e Tierney (1999), o conhecimento pode ser codificado ou personalizado. Para o autor, o conhecimento é codificado quando é armazenado em um banco de dados, e após disponibilizado para as demais pessoas. Esta codificação do conhecimento é mais apropriada para formas de conhecimento explícito, o qual é mais fácil de ser reconhecido. Como benefícios, o conhecimento codificado fornece alta qualidade dos dados codificados, dados confiáveis e é um dado que pode ser

reutilizado quantas vezes for necessário. Exige alto investimento em TI.

O conhecimento personalizado, conforme o autor, é transferido através da interação de pessoas, que transferem seu conhecimento para outras. Esta ferramenta de personalização do conhecimento é geralmente utilizada com conhecimento tácito. É um conhecimento que fornece mais criatividade em sua criação, tem poder de auxiliar em resolução de problemas que necessitam de mais atenção e é customizado, já que é criado através de interação *face to face*. Não necessita de grande investimento em TI.

Dessa forma, pode-se verificar como a gestão do conhecimento pode contribuir como sendo uma forte estratégia para as organizações alcançarem vantagem competitiva. Com a utilização desta ferramenta, se tem maior acessibilidade a informações necessárias, e à criação de um novo recurso único e próprio da organização. Um recurso valioso, que pode auxiliar tanto em atividades rotineiras da empresa, quanto na formulação de estratégias ou nas tomadas de decisões.

#### **4 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

A eminente contribuição de Senge (1990), com a expressão organizações que aprendem, trouxe à tona uma questão importante a ser trabalhada nas organizações. O autor criou cinco disciplinas que deveriam ser incorporadas pelas organizações que aprendem, e que, ao final, deveriam todas ser englobadas a uma única, o pensamento sistêmico.

A ideia de pensamento sistêmico tem como objetivo fazer com que a organização enxergue a realidade além de seus eventos,

levando em conta todos os comportamentos dos sistemas e interdependências dos diversos fatores internos e externos que influenciam a organização, tudo está interligado (SENGE, 1990).

Com a aprendizagem organizacional, o que se espera da empresa conforme Moresi (2001), é que a organização identifique e armazene o conhecimento resultante de experiências individuais, organizacionais e inter-organizacionais, e tenha a capacidade de modificar seu comportamento de acordo com os estímulos percebidos do ambiente, com a utilização de um recurso interno.

A aprendizagem organizacional também é definida por Vera e Crossan (2003) como sendo o processo de mudança presente no indivíduo e que é distribuído através da ação, a qual afeta, e fica embutido na organização. Desta forma, é fundamental que os indivíduos estejam conscientes de que depende deles e da sua interação, que a aprendizagem ocorra na organização.

A aprendizagem é um processo pelo qual as pessoas aprendem, transferindo, adquirindo e compartilhando conhecimento. De um ponto de vista positivista, Vera e Crossan (2003) apresentam a aprendizagem organizacional como sendo um processo pelo qual o conhecimento segue e sofre alterações, podendo ser aprendido através de conteúdos ou processos. De uma forma construtivista, eles afirmam que a aprendizagem organizacional é fruto apenas da prática.

Fleury (2002) afirma que conhecimento criado na empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de trabalho e se desenvolve através do processo de aprendizagem. Conforme Vera e Crossan (2003), enquanto a aprendizagem (o processo) gera a criação de um novo conhecimento (o conteúdo), o conhecimento

gerado irá impactar na nova aprendizagem, e assim sucessivamente. Utilizando uma metáfora, os autores definiram o constructo do conhecimento como um estoque, que inclui todo o conhecimento possuído pelos indivíduos de uma organização, e a aprendizagem como o fluxo de uma corrente, que representa diferentes processos em diferentes níveis, fazendo assim com que novo conhecimento seja criado e institucionalizado.

Os novos trabalhadores do conhecimento formam uma nova classe social nas organizações. Eles devem possuir uma boa relação com os membros da empresa e com os demais *stakeholders*, participando de encontros formais e informais, criando, compartilhando, e agregando conhecimento.

Cria-se assim uma nova cultura organizacional, baseada na aprendizagem e na gestão do conhecimento (SVEIBY, 1998).

## 5 VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

A obtenção de vantagem competitiva sustentável se dá pelo novo valor criado pela organização, diferente do valor possuído pelas demais organizações do mesmo setor. Dessa forma, os concorrentes sentem-se obrigados a imitar a empresa que possui melhor desempenho, ou então buscar novos produtos que também façam com que elas atinjam uma vantagem em relação à empresa mais bem sucedida. Para que isto não aconteça, é importante que as empresas possuam recursos próprios, que são de difícil acesso aos demais competidores. (BARNEY, 1991; PORTER, 1991; TEECE, 2007).

Empresas baseadas na perspectiva da RBV, que prevê que as estratégias sejam criadas a partir de recursos internos, são

favorecidas por possuir uma fonte segura, uma identidade própria, o que produz, conseqüentemente, uma sustentabilidade a longo prazo. Já uma empresa que fundamenta suas estratégias no ambiente externo, que está em constante mudança, não consegue desenvolver estratégias seguras e precisa renová-las constantemente, de acordo com as alterações do ambiente.

Nas palavras de Grant (1991, p.116)

[...] uma estratégia focada no ambiente externo não provê uma fundação segura para a formulação estratégica de longo prazo. Quando o ambiente externo se encontra volátil, os recursos e competências próprios da empresa podem consolidar uma base estável para definir a identidade da empresa e para uma formulação estratégica mais durável.

Dessa forma, pode-se admitir que a vantagem competitiva sustentável depende das estratégias que a empresa utiliza e se os recursos utilizados estão fundamentados em um processo de criação de valor. Existem duas maneiras pelas quais as empresas criam valor diferentemente de seus concorrentes, afirma Besanko *et al.* (2006), que são: organizar sua cadeia de valor diferente das outras empresas do mesmo setor, ou possuir uma cadeia de valor parecida, porém, de forma mais eficaz, utilizando-se de recursos próprios que os outros competidores não possuem.

Sendo assim, a vantagem competitiva sustentável é resultado da impossibilidade de outras empresas do mesmo setor conseguirem implementar estratégias de criação de valor. Porém, esta vantagem adquirida não dura para sempre, os concorrentes também podem, com o passar do tempo, desenvolver estratégias similares ou então idênticas e assim conseguem atingir desempenhos paralelos ou superiores e ultrapassar os

resultados da empresa que foi imitada (BARNEY, 1991).

Pode-se verificar, desta forma, a importância da posse de recursos raros. Recursos que não estão disponíveis a todos em um determinado setor podem se tornar fonte de vantagem competitiva para as organizações. Desta forma, pode-se destacar o conceito de heterogeneidade, que, conforme Penrose (1959), empresas com recursos próprios, únicos, raros, são mais propensas à obtenção da vantagem competitiva sustentável.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico teve como objetivo trazer a questão da gestão do conhecimento como uma ferramenta para as organizações alcançarem a vantagem competitiva sustentável. À luz da RBV, diversos autores argumentam como os recursos próprios da empresa podem servir para a formulação de estratégias para que elas consigam desempenhos superiores aos dos seus concorrentes.

Pode-se perceber que a RBV surgiu com grande força no campo organizacional, trazendo uma visão diferente do que até então era visto como formulação correta de estratégia, a análise porteriana, que era fundamentada basicamente no ambiente externo. Percebeu-se que a análise do ambiente externo tornava-se uma estratégia vulnerável, pois era visível por todos os demais concorrentes. Dessa forma, todos possuíam os mesmos recursos, não se diferenciando uns dos outros.

A partir da década de 90, as atenções começaram a voltar-se para a RBV, que já havia surgido nos anos de 1960, porém ainda não havia sido muito desenvolvida. Esta nova

visão trouxe como pressuposto básico que as empresas deveriam se basear nos seus próprios recursos, valorizando as fortalezas internas da organização. Então, se descobriu que estes recursos inerentes da organização seriam capazes de possuir atributos que nenhuma outra empresa teria, seriam raros, valiosos e inimitáveis. Estes sim seriam estratégias que auxiliariam na obtenção da vantagem competitiva das organizações.

Para as organizações elaborarem estes recursos, seria necessário gerir um bem que muitas vezes não era valorizado nas empresas. O conhecimento nelas existente é um bem precioso (TEECE, 2007), que não pode ser desvalorizado.

Autores caracterizaram o conhecimento nas organizações de diferentes formas, atribuíram diferentes dimensões, e o conhecimento hoje pode ser caracterizado como tácito ou explícito. Em se tratando de vantagem competitiva sustentável, pode-se perceber que o conhecimento tácito é o que mais contribui para a empresa conseguir recursos próprios, pois ele é inerente aos funcionários e à empresa, sendo caracterizado como um recurso intangível e de difícil imitação. Já o conhecimento explícito é o que pode ser mais facilmente copiado pelos concorrentes, por ser um bem tangível e de fácil identificação.

Porém, por ser um bem intangível, o conhecimento tácito também é mais difícil de ser gerenciado. Ele está presente nos indivíduos, enraizado na organização, presente em procedimentos, rotinas, e vai se acumulando na empresa. Para isso, é necessário que todos os membros de uma organização estejam dispostos a propiciar um ambiente em que a socialização do conhecimento possa ocorrer. Tanto no nível individual, organizacional e inter-organizacional, o qual envolve os demais *stakeholders*. É preciso que principalmente o

setor de recursos humanos esteja preparado e entusiasme os demais trabalhadores a se encontrarem e trocarem ideias.

Para que este conhecimento torne-se um bem da organização, um recurso no qual ela possa se apoiar e desenvolver suas estratégias e conseguir uma diferenciação em relação aos seus concorrentes, é necessário que o conhecimento socializado seja incutido na organização de forma física, codificado e inserido em novos procedimentos e novos produtos.

O presente trabalho teve como objetivo instigar demais pesquisadores a continuarem suas pesquisas acerca deste assunto, e em nenhum momento esgotar este tema. Acredito que ainda há muito em que se trabalhar referente à vantagem competitiva sustentável, porém pode-se perceber que a gestão do conhecimento sobre a perspectiva da RBV contribui de forma positiva para a diferenciação das empresas no mercado.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41–56, 2001.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman,

2006.

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

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring, Vol. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**; Winter; 17, Winter Special Issue; ABI/INFORM Global p. 7. 1996.

HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, p. 106-116, mar./abr. 1999.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, 2001.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

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

OLIVEIRA JR, M. M. Competências Essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR; M. M. **Gestão estratégica do conhecimento:** Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm.** London: Basil Blackwell, 1959.

POLANYI, M. **The tacit dimension.** Gloucester, Mass: Peter Smith, 1966.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnica para análises de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. A knowledge based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of intellectual capital**, v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VERA, D.; CROSSAN, M. Organizational Learning and knowledge management: toward an integrative framework. In: EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M. A. **The Blackwell Handbook of organizational learning and knowledge management.** Oxford: Blackwell, p. 123-141, 2003.