

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**  
**Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas**

**A Conversão do Conhecimento como fonte de obtenção de  
Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva da  
*Resource-based View.***

**Giancarlo Ricciardi**

**São Paulo**  
**2006**

**Giancarlo Ricciardi**

**A Conversão do Conhecimento como fonte de obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva da *Resource-based View*.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Orientador: Prof. Dr. Silvio Popadiuk**

**São Paulo  
2006**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Coordenadora Geral da Pós-Graduação  
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr. Reynaldo Cavaleiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de  
Empresas  
Prof. Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

**Dedico este trabalho a meus pais, pela formação que me propiciaram; à minha esposa, por ter suportado minha ausência ao longo do projeto e a meu filho.**

**Agradeço a Deus; a meu orientador, Prof. Dr. Silvio Popadiuk, pelo conhecimento e sabedoria compartilhados, bem como por sua paciência; aos professores do Programa de Mestrado da Universidade Presbiteriana Mackenzie; ao Instituto Presbiteriano Mackenzie, por intermédio do MACKPESQUISA pelo apoio científico e tecnológico; ao Conselho Regional de Administração, CRA-SP, na pessoa de seu presidente, Adm. Roberto Carvalho Cardoso, ao Conselheiro Federal de Administração, Adm. Luiz Carlos Vendramini; a meus amigos e colegas que tanto colaboraram para a consecução da pesquisa.**

## Resumo

O presente estudo analisou a existência de vantagem competitiva sustentável na perspectiva da *Resource-based View (RBV)*, tomando como base a gestão do conhecimento, mais precisamente os métodos de conversão do conhecimento definidos pelo modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2004). O embasamento teórico apresentado aponta o modelo SECI como vetor para a obtenção de vantagem competitiva sustentável na perspectiva da *RBV* já que, por meio deste, as empresas obtêm novos conhecimentos que serão aplicados no processo de tomada de decisão (CHOO, 2003). Desta forma, por meio de estudo de campo, este trabalho objetivou identificar a convergência da visão de gestores sobre a vantagem competitiva sustentável originada a partir do modelo SECI e do postulado teórico sobre o tema. Pela análise estatística de dados coletados por 200 questionários, concluiu-se que a visão do gestor é divergente dos indicadores conceituais que qualificam o modelo SECI como vetor de vantagem competitiva sustentável na perspectiva da *RBV*. Em decorrência da análise realizada, identificou-se que o modelo SECI pode, se tanto, ser qualificado como fonte de vantagem competitiva, porém não sustentável, caracterizando clara contradição em relação às teorias sobre o tema. O estudo representa importante conclusão que deve ser alvo de análises mais aprofundadas que objetivem o esclarecimento da contradição estabelecida e para que se obtenha melhor compreensão a respeito de suas origens e implicações.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva Sustentável; Conversão do Conhecimento, *Resource-based View*, Modelo SECI.

## **Abstract**

This study reviewed the existence of a sustainable competitive advantage, by the Resource-based View (RBV) perspective, based on knowledge management, precisely knowledge conversion methods defined under Nonaka and Takeuchi's SECI model (2004). Theoretical basis points SECI model as a vector for sustainable competitive advantage by RBV perspective, once companies obtain new knowledge applied on decision making process through the use thereof (CHOO, 2003). Therefore, through field research, this paper purpose aimed to identify the convergence between theoretical statements and managers' vision concerning sustainable competitive advantages arising from the SECI model knowledge conversion. Based on statistical analysis of data gathered in 200 questionnaires, it has been concluded that the manager's vision is divergent from the conceptual indicators that qualify SECI model as vector for the sustainable competitive advantage under RBV perspective. Consequently, it has been identified that SECI model can, if so, be qualified as a source of competitive advantage, although not sustainable, thus characterizing a clear contradiction regarding the theories on such matter. The study represents an important finding that must be targeted for a deeper analysis in order to clarify such contradiction, and for better understanding its origins and implications.

**Key words:** Sustainable Competitive Advantage, Knowledge Conversion, Resource-based View, SECI Model

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Vantagem Competitiva Sustentável .....	13
1.2 Recursos Tangíveis e Intangíveis .....	14
1.3 Conhecimento .....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	23
2.1 <i>Resource-based View</i> .....	23
2.2 Aspectos Ontológicos e Epistemológicos do Conhecimento .....	55
3 PROBLEMA, HIPÓTESES E VARIÁVEIS DE PESQUISA .....	71
3.1 Problema de pesquisa .....	71
3.2 Objetivo Geral.....	73
3.4 Hipóteses.....	74
3.5 Variáveis de pesquisa .....	75
3.6 Definição Operacional das Variáveis .....	76
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	80
4.1 Natureza do Estudo .....	80
4.2 Plano Amostral.....	81
4.3 Coleta de Dados .....	82
4.4 Análise e Interpretação dos Dados .....	84
4.5 Representação esquemática do modelo de pesquisa proposto.....	85
4.6 Considerações sobre a validade e confiabilidade da pesquisa .....	87
5 ANÁLISES E RESULTADOS.....	89
5.1 Perfil da empresas .....	89
5.2 Perfil do Informante .....	92
5.3 Mensuração de VCS do modelo SECI. ....	94
5.3.1 Dispersão das médias VRIS para SECI.....	103
5.4 Avaliação do SECI segundo a orientação para a inovação.....	104
6. CONCLUSÕES .....	114
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS .....	120
9 ÍNDICE REMISSIVO .....	127
10 APÊNDICES E ANEXOS.....	130
Anexo I – Modelo do Questionário.....	130
Anexo II - Cronograma de pesquisa.....	134



## Lista de Figuras

Figura 1: <i>Framework</i> do estudo.....	22
Figura 2: Cadeia de valor genérica de Porter .....	39
Figura 3: Fluxo de obtenção de VCS, segundo a <i>RBV</i> . .....	50
Figura 4: A organização do conhecimento.....	56
Figura 5: Processos de criação de significado.....	57
Figura 6: Processo decisório da organização .....	60
Figura 7: O ciclo do conhecimento.....	62
Figura 8: Dimensões do conhecimento.....	64
Figura 9: Os quatro modos de conversão do conhecimento.....	67
Figura 10: Possibilidades de convergência entre a teoria e a prática.....	73
Figura 11: Hipóteses de pesquisa .....	74
Figura 12: Síntese da inter-relação das variáveis do estudo.....	75
Figura 13: Quadro de hipótese H1 e derivadas $H_{s_n}$ .....	115
Figura 14: Quadro de hipótese H2 e derivadas $H_{e_n}$ .....	115
Figura 15: Quadro de hipótese H3 e derivadas $H_{c_n}$ .....	116
Figura 16: Quadro de hipótese H3 e derivadas $H_{i_n}$ .....	116
Figura 17: Cronograma de atividades .....	134

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Principal atividade econômica .....	89
Tabela 2 : Número de Funcionários.....	89
Tabela 3: Origem da empresa.....	89
Tabela 4: Número Total de Filiais .....	89
Tabela 5: Ano de Fundação da Empresa.....	90
Tabela 6: Faturamento Anual em 2005 (USD mil) .....	90
Tabela 7: Caracterização do Mercado no qual a empresa atua .....	90
Tabela 8: Distribuição de questões relativas à <i>Performance</i> da Empresa .....	91
Tabela 9: Orientação para a Inovação.....	92
Tabela 10: Idade do Respondente.....	92
Tabela 11: Gênero do Respondente .....	92
Tabela 12: Anos de Educação após Segundo Grau .....	93
Tabela 13: Cargo ocupado na organização .....	93
Tabela 14: Origem do Questionário.....	93
Tabela 15: Mensuração VRIS de componentes de Socialização.....	95
Tabela 16 Mensuração VRIS de componentes de Externalização .....	95
Tabela 17: Mensuração VRIS de componentes de Combinação.....	95
Tabela 18: Mensuração VRIS de componentes de Internalização .....	95
Tabela 19: Consolidação das dimensões SECI .....	96
Tabela 20: Componentes VRIS de Socialização. ....	99
Tabela 21: Componentes VRIS de Externalização.....	100
Tabela 22: Componentes VRIS de Combinação. ....	101
Tabela 23: Componentes VRIS de Internalização.....	102
Tabela 24: Quesitos VRIS para Socialização – alta e baixa inovação.....	105
Tabela 25: Quesitos VRIS para Externalização – alta e baixa inovação .....	106
Tabela 26: Quesitos VRIS para Combinação – alta e baixa inovação.....	107
Tabela 27: Quesitos VRIS para Internalização – alta e baixa inovação .....	108

## Lista de Gráficos

Gráfico 1: Gráfico de identificação de respostas.....	85
Gráfico 2: Gráfico de dispersão das médias VRIS para Socialização.....	99
Gráfico 3: Gráfico de dispersão de Médias VRIS para Externalização.....	100
Gráfico 4: Gráfico de dispersão de Médias VRIS para Combinação.....	101
Gráfico 5: Gráfico de dispersão de Médias VRIS para Internalização.....	102
Gráfico 6: Composição de médias VRIS para SECI.....	103
Gráfico 7: Dispersão de Socialização - Alta Inovação.....	105
Gráfico 8: Dispersão de Socialização - Baixa Inovação.....	105
Gráfico 9: Dispersão de Externalização - Alta Inovação.....	106
Gráfico 10: Dispersão de Externalização - Baixa Inovação.....	106
Gráfico 11: Dispersão de Combinação - Alta Inovação.....	107
Gráfico 12: Dispersão de Combinação - Baixa Inovação.....	107
Gráfico 13: Dispersão de Internalização - Alta Inovação.....	108
Gráfico 14: Dispersão de Internalização - Baixa Inovação.....	108
Gráfico 15: Composição de médias VRIS para SECI – Empresas de Alta Inovação.....	112
Gráfico 16: Composição de médias VRIS para SECI – Empresas de Baixa Inovação.....	112

## **Lista de Quadros**

Quadro 1: Tipologia e características dos recursos tangíveis e intangíveis. ....	15
Quadro 2: Características de dados, informações e conhecimento.....	19
Quadro 3: Os três modelos de uso da informação organizacional .....	61
Quadro 4: Os dois tipos de conhecimento.....	66
Quadro 5: Representação esquemática do modelo de pesquisa .....	86
Quadro 6: Síntese conceitual das medidas de qualidade e confiabilidade .....	88
Quadro 7: Extrato do instrumento de pesquisa utilizado no estudo. ....	97

## 1. INTRODUÇÃO

*Capital consists in a great part of knowledge and organization... Knowledge is our most powerfull engine of production (MARSHALL, 1890).*

### 1.1 Vantagem Competitiva Sustentável

A turbulência e o dinamismo dos mercados na atualidade têm se revelado importantes fatores de aumento de competitividade entre as corporações que buscam, cada vez mais, a satisfação de seus consumidores e, por meio dela, a obtenção de ganhos superiores. A obtenção e manutenção de vantagens competitivas mostram-se imperativas às empresas que buscam posicionamento distinto no mercado. Contudo, a possibilidade de obsolescência de certas vantagens competitivas mostra-se presente em todas as esferas competitivas.

A vantagem competitiva, segundo Barney (1991), advém da impossibilidade de concorrentes de dada empresa implementarem estratégias de criação de valor simultaneamente. Contudo, tal vantagem não elimina, ou posterga, a ação competitiva da concorrência, que pode desenvolver estratégias de criação de valor similares, ou substitutas, às de dada empresa, obtendo resultados equivalentes ou superiores. Já a vantagem competitiva sustentável, segundo o mesmo autor, está condicionada à incapacidade de as empresas concorrentes obterem resultados análogos aos de dada empresa, mesmo que implementem estratégias de criação de valor semelhantes.

A obtenção da vantagem competitiva está criticamente condicionada à obtenção e retenção de recursos o que, na definição de Grant (2002), pode assumir duas configurações distintas: (1) recursos intangíveis, facilmente identificáveis de forma objetiva; e (2) recursos in-

tangíveis, assim tipificados por sua difícil mensuração e identificação. Collins (1994) destaca que a efetiva vantagem competitiva é obtida apenas por meio dos recursos intangíveis, uma vez que os recursos tangíveis, por sua natureza, podem ser facilmente identificados e copiados. Os primeiros, por suas características intrínsecas, dificilmente têm sua origem compreendida e, portanto, dificilmente serão copiados (WERNERFELT, 1995).

## **1.2 Recursos Tangíveis e Intangíveis**

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002) os recursos tangíveis “são os bens que podem ser vistos e quantificados” (p. 105); os recursos intangíveis são “bens que se encontram profundamente enraizados na história da empresa, que se acumularam com o passar do tempo” (p. 106) e são caracterizados como conhecimentos, confiança recíproca entre colaboradores e idéias.

Levando-se em consideração que “quanto mais difícil de observar é um recurso, mais sustentável será a vantagem competitiva que nele se baseia” (HITT 2003, p.107), pode-se compreender a criticidade dos recursos intangíveis para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Partindo-se da definição proposta por diversos autores (WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991) para os recursos – ativos tangíveis e intangíveis que permitem às firmas conceber e programar suas estratégias (BARNEY; ARIKAN, 2001) – compreende-se sua importância para a concepção de estratégias que conduzem as firmas à obtenção de vantagem competitiva sustentável. O conhecimento, e suas formas de conversão, é um dos recursos intangíveis que pode ser caracterizado como fonte de vantagem competitiva sustentável. O Quadro 1 apresenta uma síntese de tipos de recursos:

Quadro 1: Tipologia e características dos recursos tangíveis e intangíveis.

<b>Tipos de Recursos</b>	<b>Características</b>
<b>Recursos Tangíveis</b>	
Recursos Financeiros	Capacidade de levantar capital Habilidade da empresa em gerar fundos internamente
Recursos Organizacionais	Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.
Recursos Físicos	Grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa Acesso a matérias-primas
Recursos Tecnológicos	Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais
<b>Recursos Intangíveis</b>	
Recursos Humanos	Conhecimentos Confiança Capacidade gerencial Rotinas de organização
Recursos de Inovação	Idéias Capacidade científica Capacidade de Inovar
Recursos de Reputação	Reputação junto a clientes Nome da marca Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto Reputação junto a fornecedores Interação e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002, p. 106).

### 1.3 Conhecimento

A definição do que é conhecimento passa, obrigatoriamente, pela epistemologia tradicional que o define como crença verdadeira e justificada. Apesar de todas as discussões filosóficas que permeiam o tema, Dutra (2001) apresenta três requisitos que devem ser preenchidos quando levado em consideração o conhecimento: (1) a crença é verdadeira; (2) certo indivíduo possui tal crença e; (3) ele está justificado em possuir tal crença. O autor pondera, contudo, que, mesmo baseando-se nesses três quesitos preconizados pela epistemologia tradicional, existe a possibilidade de não se encontrar o conhecimento e adiciona um quarto elemento: (4) a crença é gerada por um mecanismo confiável de produção de crenças.

Considere-se também a visão de Merleau-Ponty (1986) para a verdade como algo que se apresenta em movimento e construção, não sendo definitiva, a partir do momento em que se constitui pela relação do ser humano e o mundo que o cerca. O autor considera que o conhecimento, assim como a verdade, está em constante construção e desconsidera a possibilidade da existir do conhecimento absoluto.

Levando-se em consideração o aspecto de que “todas as teorias da organização estão baseadas na filosofia da ciência e na teoria da sociedade” (BRURREL; MORGAN, 2000, p.1), os autores consideram questões filosóficas relacionadas com a criação do conhecimento, e ponderam a existência de quatro esferas de análises relacionadas à ontologia, à epistemologia, à natureza humana e à metodologia.

A assunção ontológica, segundo os autores, diz respeito à verdadeira essência de fenômenos, quer interna, quer externa ao indivíduo. A abordagem epistemológica está associada à origem do conhecimento, vinculada à forma com que esse conhecimento é obtido pelo ser humano e compartilhado como verdade com seus companheiros. Os autores reforçam que a noção de verdade ou mentira é, *per se*, uma questão epistemológica e definem o conhecimento, na esfera epistemológica, como *hard* e *soft*. O conhecimento *hard* é aquele que pode ser facilmente identificado e comunicado de forma tangível; já o conhecimento *soft* é mais subjetivo, espiritual e transcendental, baseado na experiência e *insights*, possuindo essência pessoal. Saliente-se apenas que a essa visão de Burrel e Morgan (2000) aproxima-se sobremaneira a versão do conhecimento tácito e explícito preconizada por Polanyi (1966) e por Nonaka e Takeuchi (2004). O terceiro conjunto de assunções preconizadas por Burrel e Morgan (2000) diz respeito à natureza humana. Os autores argumentam que se podem identificar dois tipos básicos de tipos de respostas dos seres humanos aos fenômenos que os cercam: a forma mecânica – ou voluntarista – e a forma de maneira determinística. A base do terceiro conjunto de



assunções dos autores é a resposta do ser humano ao meio que o cerca, tendo suas experiências vinculadas ao meio externo e condicionadas a circunstâncias externas.

Cada um dos três conjuntos de assunções apresentados acima têm implicações metodológicas diretas. Cada uma tem importantes conseqüências para a forma com que alguém tenta investigar e obter “conhecimento” sobre o mundo social. Ontologias, epistemologias e modelos de natureza humana diferentes tendem a inclinar cientistas sociais a diferentes metodologias. (BURREL;MORGAN, 2000, p. 2, grifo do autor, tradução nossa)

Diante dessas distintas metodologias, apresentam-se as ideográficas e as nomotéticas.

A dicotomia estabelecida entre o nominalismo e o realismo, que perfazem a esfera ontológica do conhecimento, segundo os autores, estabelece-se a partir do momento em que os “nominalistas partem do pressuposto de que a cognição do mundo social externo é constituída de nomes, conceitos e tipologias que são usadas para estruturar a realidade” (BURREL; MORGAN, 2000, p.2, tradução nossa). Segundo os autores, os nominalistas compreendem que os nomes são usados como criações artificiais convenientemente aplicadas para que as coisas tenham sentido e para descrevê-las.

Já os realistas, ainda segundo Burrel e Morgan (2000), argumentam que o mundo social, externo à cognição do indivíduo, é um mundo real, composto de estruturas tangíveis e relativamente imutáveis. Para os realistas, o mundo real existe independente da percepção ou do reconhecimento do ser humano, que busca atribuir nomes aos fenômenos que o cercam.

O debate epistemológico, segundo os autores, baseia-se no antipositivismo e no positivismo. O positivismo é utilizado para caracterizar a epistemologia, que busca a explicação e predição daquilo que acontece no mundo social por meio da regularidade e do relacionamento causal entre os elementos que o constituem. O antipositivismo é usado no sentido de trazer relatividade à análise do mundo social, na medida em que o mundo social pode ser compreendido de diversas formas pelos indivíduos que nele habitam, mostrando-se contra a adoção ou

identificação de leis e regularidades nos relacionamentos que nele ocorrem. Os antipositivistas compreendem que só se pode entender plenamente um fenômeno a partir do momento em que se ocupa a posição não de observador, mas sim de ator em dado meio social.

O entrave relativo à natureza humana abarca o voluntarismo e o determinismo, caracterizados por Burrell e Morgan (2000) pela definição de qual modelo de homem é refletido por dada teoria sociocientífica. O determinismo define o homem e suas atividades completamente estabelecidas pelo ambiente no qual está inserido. Já o voluntarismo compreende o homem totalmente autônomo e dotado de livre-arbítrio.

O debate metodológico, segundo os autores, concentra aspectos relacionados à ideografia e ao nomotetismo. A abordagem ideográfica para a ciência social se baseia na compreensão de que só se pode entender o mundo social por meio de conhecimento totalmente novo acerca do assunto em análise, buscando a profunda compreensão a respeito dos fatores que o determinaram, analisando aspectos subjetivos das situações inseridas no cotidiano do homem. A abordagem nomotética à ciência social enfatiza a utilização de protocolos e técnicas para a compreensão de dado fenômeno, concentrando-se em processos de teste e hipóteses de acordo com cânones do rigor científico por meio de testes científicos baseados em técnicas quantitativas.

A busca por ferramentas que melhor expliquem as inter-relações de fenômenos sociais, suas conseqüências sobre os seres humanos e a resposta que estes apresentam aos fenômenos é a base do paradigma de Burrell-Morgan, posto que, por meio de seus quatro componentes, pode-se obter um esquema analítico para avaliação sociocientífica dos fenômenos a que o ser humano está sujeito.

Destarte questões filosóficas, morais e éticas, nomotéticas ou determinísticas, Vieira Pinto (1974) compreende o conhecimento como a capacidade do homem de dominar a nature-

za, transformá-la e adaptá-la às suas necessidades, representando a síntese do todo existente até dada época, contextualizado, historiado e catalogado. Bombassaro (1982) aborda o conhecimento, definindo-o por meio do processo pelo qual o homem compreende o mundo, sendo formado por conjuntos de enunciados, formais ou não, produzidos pelo homem, aos quais prescinde não apenas para sua sobrevivência, mas também para sua comunicação, interação e vínculo com o coletivo.

A compreensão do conhecimento perpassa aspectos de distinção de três possíveis formas de sua existência, quais sejam: (1) dados; (2) informações; e (3) conhecimento. Muito embora as conceituações apresentadas não apresentem tal distinção, entende-se que o conhecimento incorpora as três dimensões propostas. Davenport (1998) discute a imprecisão da diferenciação entre os três componentes sugeridos, alegando que tal distinção em subclasses é imprecisa, sugerindo, de forma inconclusa, que se crie um processo que inclua as três esferas, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Características de dados, informações e conhecimento.

<b>Dados</b>	<b>Informações</b>	<b>Conhecimento</b>
Simple observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito	Reflexão valiosa da mente humana
Facilmente estruturados	Requerem unidade de análise	Inclui reflexão, síntese e contexto
Facilmente obtidos por máquinas	Exigem consenso em relação ao significado	De difícil estruturação e captura por máquinas
Freqüentemente quantificado	Exigem necessariamente a mediação humana	Freqüentemente tácito
Facilmente transferível		De difícil transferência

Fonte: adaptado de Davenport (1998).

Note-se que a decomposição daquilo que se compreende por conhecimento, da perspectiva de Davenport (1998), posiciona-se de maneira diferenciada ante a tipificação clássica da epistemologia, bem como do entendimento de Vieira Pinto (1974) e Bombassaro (1982).

De acordo com essas três vertentes, compreendem-se dados e informações como componentes do conhecimento. Seja a crença verdadeira e justificada, seja o conjunto de enuncia-

dos, seja o ato de dominação da natureza pelo homem, as três reconhecem a existência tanto dos dados quanto das informações.

A despeito da importância epistemológica e conceitual das definições apresentadas até o momento, será adotada a definição proposta por Davenport e Prusak (1998) para o conhecimento, já que está mais próxima do escopo desta pesquisa.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos práticos e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 6).

Levando-se em consideração a importância estratégica do conhecimento e de seus componentes, Choo (2003) considera a informação como “um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz” (CHOO, 2003, p. 27).

Assim, o autor a compreende como presente em três esferas nas quais a criação e o uso da informação se mostram fundamentais para o crescimento e a adaptação das empresas, tanto para (1) dar sentido às mudanças que ocorrem no ambiente externo à organização, quanto para (2) criar, organizar e processar as informações com o objetivo de gerar novos conhecimentos, bem como para (3) auxiliá-las na tomada de decisão. O autor reconhece essas três arenas como partes integrantes de um círculo concêntrico, cujo ponto focal é ocupado pela ação organizacional; pondera que tais organizações possuem capacidade de percepção e discernimento, estando atualizadas e bem informadas, fato advindo da correta percepção dos fatores que permeiam o ambiente que cerca a organização. Acrescenta ainda que “a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza” (CHOO, 2003, p. 31).

Adicionalmente, o autor confere às organizações do conhecimento a capacidade de:

adaptar-se às mudanças do meio ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade; focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas (CHOO, 2003, p. 31-32)

Pela análise da citação, nota-se que as organizações do conhecimento são aquelas que fazem uso das informações para a efetiva geração de novos conhecimentos, os quais poderão ser utilizados, inequivocamente, para a obtenção de posicionamento distinto. Tais conhecimentos podem ser considerados simultaneamente recursos e fontes de vantagens competitivas, devido à sua essência intangível, de difícil mensuração, identificação e quantificação (DAVENPORT, 1998, DAVENPORT; PRUSAK, 1998, HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2002 e GRANT, 2002).

Já que o conhecimento pode ser simultaneamente compreendido como recurso e fonte de vantagem competitiva sustentável, pode-se utilizar o termo “recurso-fonte” apresentado em Ricciardi e Zilber (2006). Nesse sentido, ele deve atender aos requisitos de ser: (1) valioso, (2) raro, (3) imperfeitamente imitável e (4) imperfeitamente substituível (BARNEY, 1991).

Em adição à afirmação de Choo (2003), Weick (2002) menciona que a criação do significado é importante ferramenta para que a corporação possa compreender o que ocorre no ambiente no qual está inserida. Nesse caso (WEICK, 2002), a informação tem como principal função a de reduzir a ambigüidade que advém do ambiente externo à corporação, de forma a torná-lo estável e previsível. Assim, o conceito de criação do significado, apresentado por Weick (2002), complementa o conceito de ação organizacional de Choo (2003). Portanto, para o desenvolvimento deste trabalho, parte-se do pressuposto de que: um dos componentes do conhecimento é a informação; o conhecimento tem importante papel no processo tanto de análise quanto interpretação do ambiente no qual a corporação se insere; é importante fator

para a ação organizacional; caracteriza-se como recurso intangível, e um vetor para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. O objetivo principal desta análise é identificar em que medida a visão do gestor e a teoria a respeito da associação entre a criação de conhecimento e a obtenção de vantagem competitiva sustentável são convergentes. Para isso, nos próximos tópicos são apresentadas as considerações teóricas associadas à *Ressource-based View (RBV)* e ao conhecimento, bem como as questões de caráter metodológico que permitirão a execução da fase empírica do estudo (Figura 1).

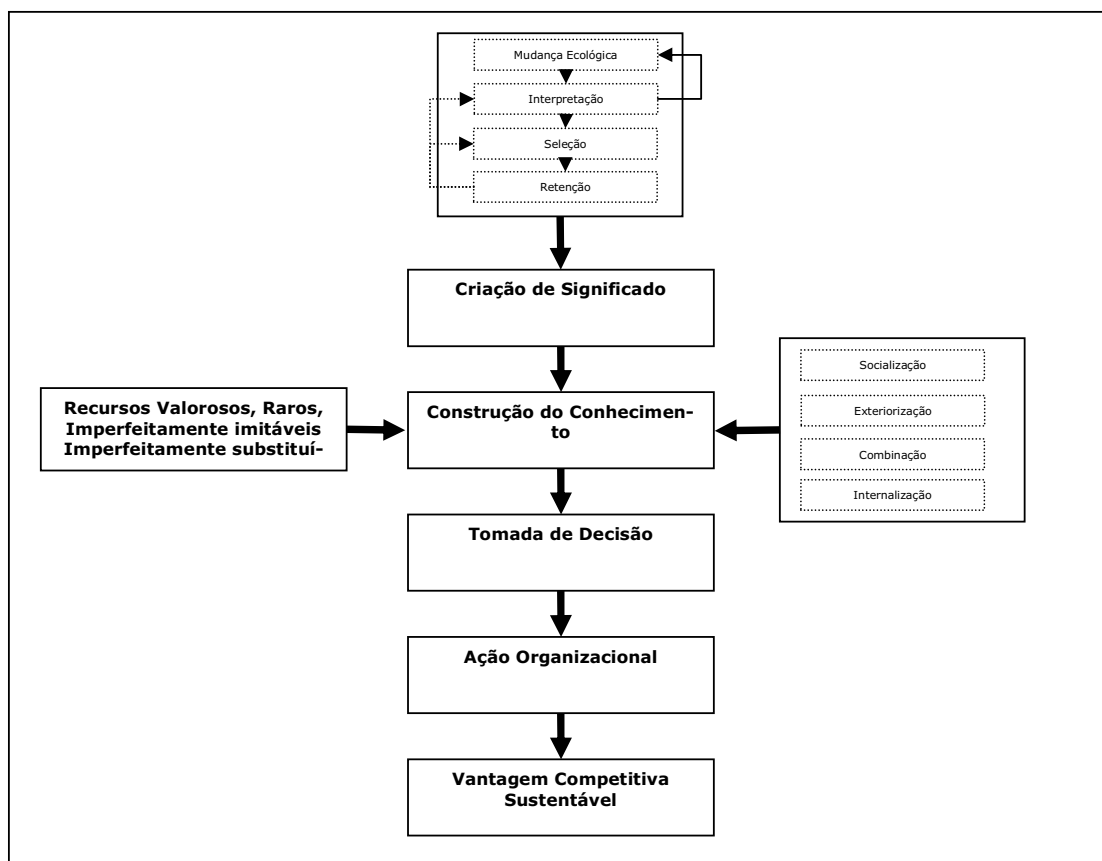


Figura 1: *Framework* do estudo  
Fonte: o autor

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *Resource-based View (RBV)*

A questão da competitividade entre organizações vem sendo alvo de inúmeras publicações nas últimas décadas. Diferentemente do que previam as teorias clássica e neo-clássica, as diferenças de desempenho entre corporações não se limitam a situações passageiras, frutos de ações anticompetitivas ou monopolísticas.

A perspectiva histórica de fundamentação da *RBV*, segundo Barney e Arikan (2001), é originada a partir de quatro fontes primordiais: (1) o estudo das competências distintivas; (2) teorias Ricardianas; (3) teorias Penrosianas; e (4) o estudo das implicações econômicas de políticas antitruste.

Segundo Barney e Arikan (2001), a busca por explicações dos divergentes padrões de competitividade e rentabilidade das corporações remonta ao início do século XX, quando tentativas de explicação abordavam as **(1) competências distintivas das firmas**. Tais competências perpassavam a competência dos gerentes gerais das empresas, aos quais se reportavam outros gerentes multifuncionais. De acordo com essa perspectiva, firmas que possuíam gerentes gerais de alta qualidade apresentavam desempenho superior, ao passo que as firmas que contavam com gerentes gerais de baixa qualidade apresentavam desempenho comparativo inferior.

A compreensão das competências distintivas, ainda segundo Barney e Arikan (2001), apresenta limitações por dois motivos: (a) mesmo que se leve em consideração que as deci-

sões tomadas pelos gerentes gerais são de fundamental importância para a definição dos rumos estratégicos adotados por uma firma – e que os rumos estratégicos estabelecerão, não exclusivamente, mas de forma importante, o desempenho que a corporação obterá –, a definição do que é um bom gerente geral, isto é, a tabulação das características-chave de um profissional de desempenho superior, são ambíguas e difíceis de identificar. Adicionalmente os autores criticam a visão limitada de que as competências distintivas de uma corporação possam estar calcadas fundamentalmente na pessoa do gerente geral, pois (b) a empresa possui uma série de outras competências distintivas.

A segunda fonte para a fundamentação da *RBV* relaciona-se com as **(2) teorias Ricardianas** (RICARDO, 1817), cuja argumentação atribui aos gerentes pouca ou nenhuma importância no desempenho das corporações. O ponto focal da teoria Ricardiana encontra-se na inelasticidade da oferta de terras para o cultivo. Em especial, o fato de que a oferta de terra é finita, isto é, não se pode aumentar a quantidade de terras disponíveis sobre a superfície do globo. A base da teoria Ricardiana parte do pressuposto de que a terra apresenta comportamento perfeitamente inelástico, já que sua oferta é limitada e não apresenta resposta a variações de preços. De acordo com essa visão, fazendas que detêm porções de terras mais férteis teriam rendas maiores do que as detentoras de terras menos férteis, principalmente por conta de maior produtividade e menor custo operacional, já que os preços dos produtos por ambas cultivados são determinados pelo mercado. Barney e Arikan (2001) identificam que essa teoria tem duas fragilidades, no sentido de que: (a) a demanda pelos produtos de ambas as empresas pode declinar, forçando as fazendas detentoras de terras não férteis a cessarem sua produção – diante da inviabilidade econômico-financeira de suas operações decorrentes da baixa margem de lucratividade –, e faria com que as fazendas detentoras de terras férteis reduzissem sua margem de rentabilidade diante da redução dos preços ocasionada pela supressão da demanda; (b) as empresas detentoras de terras menos férteis podem ter acesso a fertilizantes de



baixo custo, aumentando a produtividade e, portanto, reduzindo a diferença de ganhos que entre elas e as que detêm terras férteis. A ocorrência desse fenômeno demonstra que, muito embora a terra possa apresentar comportamento perfeitamente inelástico, a fertilidade da terra não acompanha esse comportamento.

Cabe salientar que, a despeito da visão de Barney e Arikan (2001) a respeito das fragilidades das teorias Ricardianas estarem calcadas em dois fatores principais – queda de demanda e elasticidade da fertilidade das terras – um terceiro fator pode ser adicionado, associado à tecnologia de produção. A importância da terra, como fator crítico de produção de alimentos, pode estar significativamente reduzida diante do desenvolvimento tecnológico que permite a cultura hidropônica de alimentos e isso é, claramente, um substituto à terra, a partir da perspectiva das cinco forças de Porter (1980).

Muitos dos modelos econômicos partem do pressuposto de que “se os preços de um fator aumentam, mais desse fator será produzido, aumentando o suprimento e assegurando que os fornecedores terão ganhos econômicos normais” (BARNEY;ARIKAN, 2001, p. 128, tradução nossa). Contudo, a perspectiva da *RBV* assume muitos recursos como de comportamento inelástico, traduzindo-se em fatores-chave para a obtenção de ganhos econômicos acima do normal. “[...] muito embora a mão-de-obra *per se* provavelmente não seja inelástica na oferta, trabalhadores altamente qualificados e criativos podem sê-lo” (BARNEY;ARIKAN, 2001, p. 128, tradução nossa).

Barney e Arikan (2001) ponderam a respeito de um aspecto não abordado nas teorias Ricardianas, no que diz respeito a valores *ex ante* atribuídos aos fatores de produção, julgados de suma importância para a *RBV*:

Como as fazendas com terras mais férteis as obtiveram? [...] Que preços as fazendas pagaram por terras mais férteis? A lógica baseada em recursos sugere que se o preço que os fazendeiros pagaram para terem acesso a terras mais férteis antecipam os ganhos econômicos que as terras podem criar, então o valor dessas rendas estará refletido nos preços dessas terras e, muito embora possa parecer que as fazendas com terras mais férteis superam em *performance* as detentoras de terras menos férteis, este não é o caso (BARNEY; ARIKAN, 2001, p.129, tradução nossa).

Em adição, Barney e Arikan (2001) destacam que as **(3) teorias Penrosianas** contribuem para a fundamentação teórica da *RBV* na medida em que Penrose (1959) analisou o crescimento da firma, levando em consideração tanto os condicionantes para seu crescimento, quanto os limites de crescimento. A noção do recurso e sua importância para o crescimento da firma são apresentadas por Penrose (1959), que compreende a firma como um *framework* administrativo que tem por função unir e coordenar a atividade de diversos grupos e indivíduos, bem como um conjunto de recursos produtivos. De acordo com essa visão, a função dos gerentes das firmas era a de gerenciá-las de forma que tivessem condições de explorar os recursos produtivos controlados pela firma, utilizando-se do *framework* administrativo estabelecido.

No que tange aos limites para o crescimento da firma, Penrose (1959) propõe que as oportunidades de produtividade existentes em função do conjunto de recursos de que a firma dispõe apresentam-se como um dos limites de crescimento, aliados ao tipo de *framework* adotado pela empresa para gerenciá-la.

Penrose (1959) apresenta mais duas importantes contribuições conceituais para a *RBV*. Propõe a heterogeneidade das firmas, mesmo dentro de uma mesma indústria, visto que elas têm acesso e disponibilidade a recursos produtivos distintos entre si. Em segundo lugar, sugere a ampliação do espectro de recursos produtivos. Enquanto Ricardo (1817) e tradicionais economistas sugerem que os recursos produtivos mais importantes para uma corporação são aqueles de comportamento de demanda inelástico no suprimento, Penrose (1959) constata que, mesmo com o espectro de recursos produtivos ampliado, existem fontes de heterogenei-

dade entre as firmas, especialmente os recursos relativos aos grupos de gestão e de alta gerência. Pondera que a capacidade empreendedora e as capacidades de gestão possam ser inseridas nesse espectro alargado de recursos; proporcionando heterogeneidade às firmas.

A quarta vertente no embasamento conceitual da *RBV*, segundo Barney e Arikan (2001), refere-se ao estudo das **(4) implicações econômicas de políticas antitruste**. Os autores ponderam que, à luz da economia tradicional, o bem estar de uma sociedade é maximizado à medida que os mercados são perfeitamente competitivos. Quanto mais concentrado, monopolizado ou oligopolizado é dado mercado, maior será o preço praticado pela(s) empresa(s) nele operante(s), aumentando sobremaneira as margens de contribuição da(s) firma(s) e, conseqüentemente, reduzindo o bem estar da sociedade atendida por ela(s).

Essa visão econômica, segundo os autores, conduziu Bain (1956) à elaboração do modelo *structure-conduct-performance (SCP)*.

O paradigma do *SCP* sugere que a estrutura de uma indústria define a amplitude de atuação de uma firma – chamada de conduta – e a *performance* dessa firma dentro da indústria. Firms que operam em indústrias que tenham estruturas diferentes da perfeita competição têm opções de conduta que irão capacitá-las a obter níveis de *performance* que reduzirão o bem estar da sociedade de modo significativo. No extremo, esta visão dos determinantes de *performance* da firma sugerem que qualquer *performance* superior persistente vivenciada por uma firma, por definição, reflete na conduta não-competitiva de outra firma, o que se mostra antagonica ao bem estar da sociedade (BARNEY; ARIKAN, 2002, p. 130, tradução nossa).

Porter (1979,1980), segundo os Barney e Arikan (2001), ao moldar sua teoria tentando explicar porque algumas firmas persistentemente apresentam resultados superiores a outras firmas, teria invertido o paradigma do *SCP*, sugerindo que as firmas em busca de persistente *performance* superior deveriam escolher apenas indústrias imperfeitamente competitivas para estabelecer suas operações. De acordo com essa teoria, a escolha estratégica mais importante que uma firma poderia fazer diz respeito à indústria na qual ela deve operar.

Poucos anos antes, em 1973, Harold Demsetz apresenta algo que Barney e Arikan (2001) consideram uma antecipação da lógica da *RBV* ao enunciar que a estrutura da indústria não era o único determinante da *performance* de uma firma; algumas firmas podem obter *performances* persistentemente superiores por terem sorte, ou por serem mais competentes do que suas concorrentes no que tange ao atendimento das necessidades dos consumidores.

*A performance superior pode ser atribuída a uma combinação de grande incerteza e sorte, ou insights atípicos dos gestores de uma firma [...] Muito embora os lucros que surgem da atividade da firma possam ser erodidos pela imitação competitiva, partindo-se do pressuposto que a informação é de obtenção onerosa, e que as técnicas são difíceis de duplicar, a firma pode desfrutar do crescimento e taxa de retorno superiores por algum tempo. [...] A habilidade superior pode ser interpretada como a base competitiva para adquirir-se espécie de poder de monopólio. Em um mundo no qual a informação é onerosa e que o futuro é incerto, uma firma seleciona certa oportunidade para melhor atender às necessidades dos consumidores, e o faz pois espera obter certa proteção ante seus rivais diante de seu desconhecimento a respeito desta oportunidade, ou por conta da sua inabilidade de imitá-la rapidamente. (DEMSETZ, 1973, p.3)*

Diante do apresentado por Barney e Arikan (2001) conclui-se que a *RBV* não surge do nada, mas tem sua origem em fatores amplamente pesquisados que, isoladamente, não justificavam plenamente a superior *performance* de dada empresa. Há que se considerar que diversos autores se opõem à *RBV*, como será abordado adiante, mas a presunção de que é uma teoria sem fundamentação conceitual ou empírica mostra-se infundada diante do apresentado.

Wernerfelt (1984), tido como o precursor da teoria da *RBV*, aponta para algumas questões-chave a que a teoria dos recursos, baseada na visão de Penrose (1959), responder enumerando-as: (1) em quais dos seus atuais recursos a firma deve buscar diversificação; (2) quais recursos deveriam ser desenvolvidos por meio da diversificação; (3) em qual seqüência e em quais mercados a diversificação deve ocorrer; e (4) quais tipos de firmas seriam alvo de possíveis aquisições (WERNERFELT, 1984, p.172).

“Por recurso pode-se entender qualquer coisa que possa ser imaginada como uma potencialidade ou fragilidade de dada firma”, mais precisamente, “os recursos de uma firma em dado momento podem ser definidos como os ativos (tangíveis e intangíveis) que estão semi-permanentemente vinculados à firma” (WERNERFELT, 1984, p.172).

Wernerfelt (1984) pondera que, em dadas circunstâncias monopolísticas, a detenção de recursos ou fatores críticos de produção diminuirá os retornos disponíveis aos consumidores de dada oferta, fazendo clara alusão ao conceito de escassez de Penrose (1959) e à lei de oferta e de procura. Contudo, a dificuldade de obtenção de dado recurso pode fazer com que seu valor seja aumentado. Adicionalmente, esse autor comenta que “os produtos resultantes do uso de determinado recurso só podem ser vendidos em mercados monopolistas” (WERNERFELT, 1984, p. 173). Em contrapartida, a existência de recursos substitutos determinará a supressão dos retornos auferidos aos detentores de dado recurso, na medida em que este não se mostre escasso ou de difícil obtenção.

A vantagem do precursor (*first mover advantage*) é conceituada pelo autor como uma espécie de barreira de entrada imposta pela detenção de dado recurso, que pode prover ao detentor “relativa posição *vis-à-vis* outros detentores [...] nestas situações o detentor pode usufruir da proteção da barreira de posição do recurso” (WERNERFELT, 1984, p. 173).

“O que uma firma deseja é criar uma situação na qual a posição de seus recursos direta ou indiretamente torne-os mais difíceis de serem capturados” (*Ibid.*). Ou seja, que em dadas circunstâncias a firma consiga elevar seus recursos à posição de raro – como mais tarde Barney (1991) definiria – e tal raridade dificultaria as ações de potenciais firmas entrantes. Saliente-se apenas que a esse fenômeno relacionado aos recursos, Wernerfelt (1984) denomina recursos atrativos, e não raros como Barney (1991) os chama.

O autor adiciona um entendimento que, mais tarde, daria origem ao conceito de *core competence* de Prahalad e Hamel (1990). Pontua que dado recurso pode ser usado em diversos produtos, podendo estabelecer barreiras de proteção a diversos segmentos de atuação de uma firma. Se vistos como competências ou capacidades, tais recursos têm sua definição extremamente próxima à definição de Prahalad e Hamel (1990) para as *core competences*. Estas últimas provêm às empresas que as detêm, acesso a inúmeros mercados. Indiscutivelmente Prahalad e Hamel (1990) realizaram importantes contribuições e aprimoramentos ao conceito. Contudo, em essência, o conceito de *core competences* muito se assemelha ao conceito de recursos de Wernerfelt (1984).

Cabe salientar que a perspectiva oferecida por Barney (1986b) mostra-se bem mais concisa e conclusiva, especialmente com a apresentação das características básicas de um recurso-fonte de vantagem competitiva sustentável. Em seu estudo, o autor busca avaliar se a cultura corporativa pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável. A partir deste prisma, a cultura corporativa deve, concomitantemente, ser (1) valorosa, (2) rara e (3) imperfeitamente imitável, para gerar vantagem competitiva sustentável à empresa detentora.

Barney (1986b) argumenta que o fato da cultura corporativa ser (1) valorosa implica a possibilidade da “firma fazer coisas e comportar-se de forma que a conduza a altas vendas, baixos custos, altas margens ou de outras formas, adicionar valor para a firma” (BARNEY, 1986b, p. 658, tradução nossa). Pondera que, tendo em vista o fato da *performance* financeira caracterizar-se como conceito econômico, a cultura corporativa deve oferecer conseqüências econômicas positivas para gerar tal *performance* superior.

A segunda característica do recurso-fonte de vantagem competitiva sustentável (VCS) é a (2) raridade, que pode ser compreendida como “atributos e características que não são comuns às culturas de um grande número de firmas” (*Ibid.*).

A última característica de um recurso-fonte de VCS é a imperfeita imitabilidade. “Firmas sem essas culturas não podem se engajar em atividades que irão alterar suas culturas de forma a incluir as características requeridas e, se elas tentarem imitar tais culturas, encontrar-se-ão em desvantagem [...] quando comparadas às firmas que tentam imitar” (*Ibid.*).

Barney (1986b) reputa essas três características às definições de *performance* financeira superior sustentável e de pesquisas em competitividade realizadas por Porter (1980) e Hirschleifer (1980). Argumenta que o primeiro fator é pré-requisito para geração de desempenho econômico uniforme (*even normal economic performance*). “Se a cultura de uma firma a capacita a se comportar de maneira inconsistente com sua situação competitiva, essa cultura não pode ser fonte de desempenho financeiro superior, sustentável ou não” (BARNEY, 1986b, p. 658).

O argumento de que as culturas valorosas devem ser raras para gerar desempenho financeiro sustentável reflete a dinâmica da competitividade discutida anteriormente. Se muitas firmas possuem culturas similares que as habilita a comportar-se e competir aproximadamente da mesma forma, nenhuma delas possuirá vantagem competitiva baseada na cultura, e o desempenho econômico acima da média não poderá ser esperado (BARNEY, 1986b, p. 658, *apud* HIRSHLEIFER, 1980).

Finalizando sua argumentação, Barney (1986b) pondera que, mesmo que se essas duas condições forem atingidas, isto é, a cultura se mostre valorosa e rara, ela não será caracterizada como recurso-fonte de VCS caso não seja imperfeitamente imitável. “Culturas perfeitamente imitáveis, mesmo que valorosas e correntemente raras, são alvo de imitações que dissipam qualquer vantagem competitiva que possam prover” (BARNEY, 1986b, p. 658-9). O sucesso de uma firma, lastreado por sua cultura, pode motivar outras firmas a alterar suas próprias culturas com a finalidade de obter o mesmo sucesso que a firma precursora, de forma que esta última não obtenha desempenho financeiro acima da média.

Diante da constatação de que a cultura corporativa pode ser enquadrada na categoria de Recursos Intangíveis, em especial os Recursos Humanos, prevista por Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002), compreende-se que a teoria apresentada por Barney (1986b) pode ser expandida para qualquer recurso, quer seja ele tangível ou intangível.

Se a cultura corporativa for compreendida como conjunto de padrões, crenças e valores que representam as possíveis soluções para a maior parte dos problemas de uma empresa ou como sendo a aprendizagem de elementos comportamentais, emocionais e cognitivos compartilhada por um grupo, a partir das práticas bem-sucedidas na sua adaptação ao meio ambiente, de uma forma menos consciente, visível ou tangível, objetivando gerar estabilidade estrutural, padronização e integração (SCHEIN, 1997), nota-se sua relação visceral e intrínseca com o conceito de ativo intangível.

Em defesa da inserção da cultura corporativa no enquadramento de ativo intangível, advogando em favor da ampliação do enunciado de Barney (1986b), considere-se a visão de Fiol (2003). Esse autor define a cultura corporativa como um conjunto de ideologias, símbolos e valores compartilhados por todos na empresa, e que acabam por impor controles a todos os funcionários, tendo como principal objetivo a busca pela vantagem competitiva necessária para que a empresa se estabeleça de forma eficiente e eficaz em dado mercado. Tal definição prescinde da compreensão de que esse conjunto de ideologias, símbolos e valores são construídos com base no conhecimento tácito e, portanto, dificilmente será copiado por conta de sua origem não compreendida. Saliente-se que o conhecimento tácito é aquele que, segundo Nonaka e Takeuchi (2004), tem característica intrínseca à pessoa, é de difícil manifestação por meio de palavras, e de complexa externalização.

Indubitavelmente a aplicabilidade da conceituação triádica de Barney (1986b) para o recurso-fonte de VCS – valoroso, raro e imperfeitamente imitável – mostra-se mais eficaz em



recursos intangíveis, já que os tangíveis, por sua fácil observação, identificação e percepção de origem podem ser mais facilmente replicados por firmas concorrentes.

A compreensão do recurso, em especial a de recurso-fonte de VCS, perpassa a lógica do Mercado de Fatores, que, de acordo com Barney (1986a), constitui-se como sendo a origem dos recursos necessários de que dada ação estratégica necessita para ser implementada.

“Sempre que a implementação de uma estratégia requer a aquisição de recursos, um fator estratégico de mercado se desenvolve [...] e todas as estratégias que requerem a aquisição de recursos para a sua implementação têm fatores estratégicos de mercado a elas associadas” (BARNEY 1986a, p.1232).

Ainda, de acordo com o autor, o retorno obtido pela implementação de dada estratégia está diretamente relacionado ao valor dos recursos necessários para sua implementação. Se os fatores estratégicos de mercado são perfeitamente competitivos, o valor integral das estratégias de produto no mercado será antecipado quando da aquisição dos recursos necessários para sua implementação. Portanto, as empresas poderão obter apenas retornos normais pela aquisição de recursos e implementação das estratégias vinculadas a eles (BARNEY, 1986a, p.1232).

Partindo do pressuposto da perfeita competitividade dos fatores estratégicos de mercado, Barney (1986a) ressalta que quando os estrategistas e controladores de recursos possuem a mesma precisa e exata expectativa sobre o futuro valor da estratégia de produto no mercado antes de sua implementação, o preço *ex ante* dos recursos será praticamente igual ao seu valor *ex post*, isto é, seu valor quando a estratégia for implementada. Contudo, esse pressuposto está baseado na premissa de que tanto os estrategistas quanto os controladores possuem a mesma expectativa no que se refere aos resultados da implementação da estratégia, o que raramente acontece (BARNEY, 1986a, p. 1233). A percepção de valor *ex ante* de dado recurso pode ser igual à percepção de valor *ex post* desse recurso quando utilizado em dada ação estratégica

implementada. Diante disso, quanto mais precisas forem as expectativas a respeito da implementação de uma estratégia, menores serão as perdas financeiras, a despeito da influência do fator sorte favorecendo os estrategistas (BARNEY, 1986a, p, 1233-1234).

A despeito da possibilidade de melhor compreensão dos valores *ex post* de dado recurso, firmas sem essa habilidade podem obter retornos acima da média, especialmente quando muitas delas subestimam o retorno potencial de dada estratégia – e, como consequência subvalorizam, os recursos necessários para a sua implementação – ou seja, subvalorizam o valor *ex ante* do recurso por não compreender perfeitamente seu valor *ex post*. A esse fenômeno, Barney (1986a) refere-se como boa fortuna ou sorte das empresas que têm a correta percepção dos valores *ex ante* e *ex post* dos recursos.

Barney (1986a) discorre a respeito da possibilidade de obtenção de retornos acima do normal quando empresas buscam a redução da incerteza e da imperfeição de competitividade por meio de Análise do Ambiente e de Análise Organizacional precisas, que sejam capazes de prover-lhes *insights* a respeito do sucesso ou insucesso da implementação de estratégias.

Diante do exposto, compreende-se que a lógica do mercado de fatores está fortemente apoiada na capacidade das empresas, tanto aquelas que buscam recursos quanto aquelas que detêm os recursos, em identificar os valores *ex ante* e *ex post* dos recursos necessários para a implementar de estratégias, a fim de valorizá-los de forma adequada.

Dierickx e Cool (1989) apresentam visão complementar à visão de mercado de fatores de Barney (1986a), na medida em que ponderam a impossibilidade de aquisição de alguns recursos no mercado, tais como a reputação, a capacidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a lealdade de canais de distribuição, julgados intrínsecos e específicos da firma. Assim, os autores apresentam a acumulação de ativos estratégicos como sendo uma possível alternativa à aquisição de recursos no mercado de fatores, especialmente quando considerados

determinados recursos não comercializáveis, não substituíveis e não passíveis de imitação, designados como ativos estratégicos, ou críticos.

Dierickx e Cool (1989), em dada medida, concordam com Barney (1986a) no que tange à origem dos retornos acima da média que certas firmas obtêm a partir de recursos. Contudo, discordam do postulado por Barney (1986a) em relação à origem dos ativos estratégicos, posto que compreendem a impossibilidade de comercialização e de cópia rápida de tais ativos. “Se determinados ativos não podem ser comprados no mercado de fatores, rivais podem tentar imitá-los pelo acúmulo de ativos próprios, ou podem tentar substituí-los por outros ativos” (DIERICKX; COOL, 1989, p.1507).

Os autores ponderam que:

Se a imitação de dado estoque de ativos será lenta, custosa ou ambos, depende da relativa facilidade com que uma firma rival é capaz de acumular estoques de ativos similares de sua propriedade. Isto é, a imitação de um estoque de ativos está relacionada com as características do processo pelo qual ele pode ser acumulado. Em geral, as seguintes características podem ser identificadas: *a compressão de tempo das deseconomias, eficiência da massa de ativos, interconexão dos estoques de ativos, a erosão dos ativos e a ambigüidade causal* (DIERICKX;COOL,1989, P.1507, grifo do autor).

O entendimento do conceito da compressão de tempo das *deseconomias* pode ser atingido por meio de analogias. Em dadas circunstâncias, o tempo é um dos principais elementos para a acumulação de ativos. Um estudante de MBA que faça seu curso em um ano não acumulará o mesmo estoque de conhecimento que aquele estudante que faça seu MBA em dois anos. O mesmo ocorre com gastos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D): uma empresa que dedique determinada quantidade de dinheiro a P&D ao longo de anos obterá maior acumulação de estoques de recursos que outra empresa que gaste o dobro do que a anterior, em metade do tempo levado pela anterior. Segundo os autores, essa perspectiva está baseada na lei dos retornos decrescentes, bastante usual em economia (DIERICKX;COOL,1989).

A eficiência da massa de ativos pode ser compreendida pela noção de que sucesso traz sucesso. Firmas que possuem massa de ativos maiores tendem a identificar crescimento de sua massa de ativos maior do que aquelas que detêm estoques de ativos menores, justamente por conta da possibilidade de uma massa maior de ativos gerar maior quantidade de ativos.

A erosão dos ativos pode decorrer, segundo os autores, da falta de manutenção adequada. O *know how* oriundo de P&D pode ser depreciado ao longo do tempo tendo em vista o não investimento adequado na atividade, o reconhecimento de marca pode decair tendo em vista a mobilidade de clientes. A lei do uso e desuso se aplica integralmente nesse caso, já que determinado recurso ou ativo pouco usado, ou que receba pouco investimento, tende a se depreciar.

A ambigüidade causal refere-se à forma de obtenção e acúmulo de determinados ativos. Segundo os Dierickx e Cool (1989, p. 1508) “até o momento nós assumimos implicitamente que o processo de acumulação de estoques de ativos é determinístico e contínuo”. Mas os autores ponderam que, essa assunção pode parecer razoável em algumas indústrias, mas em outras não, citando como exemplo a indústria farmacêutica, que apresenta processos de acumulação de estoques de ativos estocástica e descontínua. A característica estocástica do acúmulo de estoques de ativos tem como consequência a incapacidade de firmas concorrentes identificarem e controlarem as variáveis de constituição e acúmulo de tais ativos, tornando a sua imitação custosa e lenta.

O grau de imitação de um ativo em particular é determinado pela inter-relação de um número de propriedades básicas que podem ou não caracterizar o processo de acúmulo de ativos: eficiência da massa de ativos (o nível inicial do estoque de ativos pode influenciar significativamente o ritmo de sua futura acumulação), a compressão de tempo das deseconomias (retornos decrescentes para um fator de tempo fixo), a interconexão (o ritmo do acúmulo de estoques de ativos influenciado pelo nível de outros estoques de ativos), a erosão dos ativos, e a ambigüidade causal que permeiam o processo de acúmulo (DIERICKX;COOL,1989, p.1509).

Destarte o risco de imitação exista, talvez ele não se caracterize como a principal ameaça às firmas. Dierickx e Cool (1989) pontuam que há a possibilidade de substituição de determinados estoques de ativos, na impossibilidade ou inviabilidade de cópia. Assim, empresas concorrentes podem desenvolver conjuntos de ativos que substituam – e tornem obsoletos – os conjuntos de ativos de dada empresa, simplesmente pelo fato de criarem valor para o cliente da mesma forma, ou de melhor forma, ante a firma detentora de ativos a serem superados. Os autores defendem que uma empresa pode suprimir as vantagens que sua concorrente detém, baseada em conjuntos de ativos determinados, por meio do desenvolvimento de conjuntos alternativos, os quais oferecem ou o mesmo valor, ou valor superior ao consumidor da oferta, deslocando a atratividade da oferta da empresa, por estar baseada em ativos obsoletos.

Em conclusão, Dierickx e Cool (1989) compreendem que Barney (1986a) pontua corretamente a necessidade de a firma ser analisada a partir tanto da égide dos recursos quanto da dos produtos: “se uma posição de mercado em dado produto é atingida, ou protegida pela adoção de ativos escassos, é necessário contabilizar o custo de oportunidade desses ativos” (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1509). Contudo, os autores argumentam que o mercado de fatores não é completo, pois existem fatores que não podem ser comercializados no mercado aberto, compreendendo imperativo o estabelecimento de condicionantes complementares à compreensão de Barney (1986a). Tais condicionantes podem ser compreendidas pela não-comercialização de ativos, ou pela sua **indisponibilidade no mercado de fatores**, pela **incapacidade de imitação de ativos**, bem como pela **incapacidade de substituição desses ativos**.

Compreenda-se que a indisponibilidade dos ativos no mercado de fatores, defendida por Dierickx e Cool (1989) é abordada por Barney (1986b) no quesito raridade de um recurso, apoiado pelo conceito de escassez de Penrose (1959), e o conceito de incapacidade de imita-

ção também é mencionado por Barney (1986a), talvez não com tamanha profundidade como Dierickx e Cool (1989).

A contribuição de Dierickx e Cool (1989) para a formação do conceito da *RBV* se mostra inequívoca, principalmente por definir de maneira pontual tanto o aspecto da impossibilidade de substituição de um recurso considerado fonte de VCS, quanto pelos precursores do embasamento teórico de Barney (1991) para a ambigüidade causal e dependência de caminho (*path dependency*).

### **Resource-based view: uma síntese conceitual.**

Levando-se em consideração as obras de Penrose (1959), Wernerfelt (1984,1994), Barney (1986a, 1986b) e Dierickx e Cool (1989), chega-se a uma síntese conceitual da *RBV*, a partir de subconceitos-chave:

### **Recursos da Firma**

Os recursos de uma firma, conforme apresentado anteriormente são todos os ativos tangíveis e intangíveis controlados por uma firma que lhes permite a implementação de estratégia de criação de valor. Nesse quesito incorporam-se as capacidades da firma, os processos organizacionais, a informação, o conhecimento e seus atributos. Uma categorização de tais recursos se faz necessária, na medida em que nem todos os recursos controlados por dada corporação podem conduzi-la à implementação de estratégias de criação de valor. Assim Barney (1991) categoriza os recursos em: (1) recursos físicos de capital, (2) recursos humanos e (3) recursos organizacionais.

Os (1) recursos físicos de capital, segundo o autor, incluem as tecnologias adotadas por dada empresa, suas instalações físicas, localização geográfica e acesso a matérias-primas. Os (2) recursos humanos incluem treinamento, experiência dos profissionais de dada firma,

capacidade de julgamento, inteligência, *insights* dos gestores e trabalhadores bem como a rede de relacionamento dos funcionários de uma empresa. Os (3) recursos organizacionais compreendem a estrutura hierárquica formal, os sistemas de controle e coordenação, o planejamento formal e informal, bem como as relações entre grupos empresariais e a firma e entre a firma e seu ambiente externo.

Note-se a similaridade das definições de recursos abordadas por Barney (1991) às atividades de suporte previstas por Porter (1985) em sua cadeia de valor, apresentada na Figura 2:

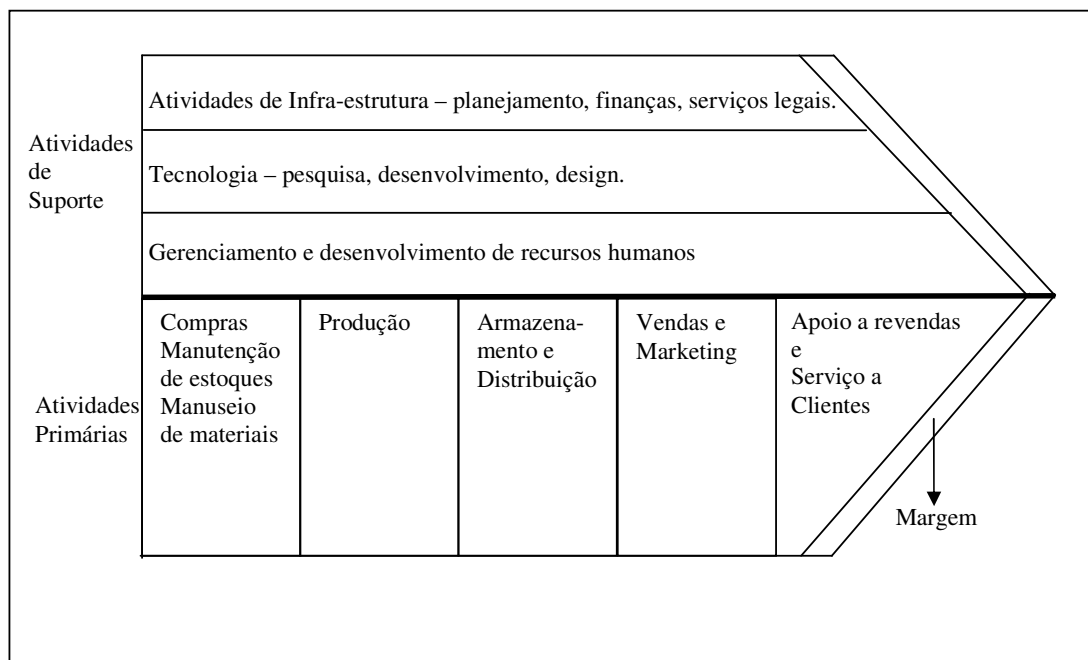


Figura 2: Cadeia de valor genérica de Porter  
Fonte: Porter (1985)

Compreenda-se que o que Porter (1985) determina como atividades de suporte são tidas por Barney (1991) como recursos estratégicos, pois é com base neles que a empresa desenvolverá vantagem competitiva.

## **Vantagem Competitiva e Vantagem Competitiva Sustentável**

Neste estudo são considerados os termos Vantagem Competitiva (VC) e vantagem competitiva sustentável (VCS) que, para fins dessa análise, são definidos como:

### **Vantagem Competitiva (VC)**

A VC advém da impossibilidade dos concorrentes de dada empresa em implementar estratégias de geração de valor ao mesmo tempo em que a empresa. Diz-se que uma empresa possui a VC sempre que seus concorrentes não conseguem implementar ou copiar as estratégias de valor utilizadas pela empresa. Barney (1991) adiciona, com base em apontamentos de Baumol, Panzar e Willing (1982), o fato de os concorrentes a serem levados em consideração, quando se aborda a VC, constituírem-se tanto nos atuais concorrentes de dada firma, quanto nos potenciais. Portanto, quando se considera a VC, deve-se compreendê-la como a impossibilidade de concorrentes atuais e potenciais em implementar, de maneira simultânea, dada estratégia de criação de valor.

### **Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)**

A despeito da compreensão intuitiva de que a VCS é a vantagem competitiva que se mantém ao longo do tempo, e por isso sustentável, visão pontuada por Porter (1985), compreenda-se, para este estudo, a VCS como sendo aquela que, além de suceder a diversas tentativas de duplicação competitiva sem que seus concorrentes obtenham êxito (LIPPMAN; RUMELT, 1982 e RUMELT, 1984), é aquela que, mesmo que seja alvo de duplicação competitiva, não trará à empresa que a duplicou os mesmos resultados da companhia precursora (BARNEY, 1986a, 1986b, 1991, BARNEY; ARIKAN, 2001). Segundo Barney (1991): "diz-se que uma firma tem vantagem competitiva sustentável quando implementa estratégia de criação de valor de forma não simultânea a qualquer concorrente atual ou potencial e essas



outras firmas não podem duplicar os benefícios advindos dessa estratégia” (p. 102, grifo do autor, tradução nossa).

Ressalte-se, porém, que o fato de dada empresa possuir VCS não implica a sua posse *in perpetuum*, já que possíveis alterações em ambientes externos ao da organização podem alterar a estrutura de recursos em dada indústria, alterando o posicionamento competitivo da empresa. Os choques Schumpeterianos (SCHUMPETER, 1950) podem redefinir os atributos das empresas operantes em dada indústria, na medida em que essa indústria sofre significativas mudanças. Em adição, Barney (1991) salienta que esses choques podem anular a VCS de dada empresa. Contudo ressalta que a VCS não é anulada pela duplicação de benefícios advindos dessa VCS por parte das firmas concorrentes.

### **Lógica da RBV**

A lógica dominante na RBV parte do pressuposto da heterogeneidade e imobilidade de recursos. Segundo Barney (1991) seria bastante improvável que empresas inseridas numa mesma indústria, que dispusessem exatamente dos mesmos recursos, apresentassem *performances* diferentes. Tal situação mostra-se improvável tendo em vista que todas as empresas dessa indústria teriam acesso aos mesmos tipos de recursos, estando, assim, capacitadas a implementar as mesmas estratégias de criação de valor. Uma exceção é apresentada: a vantagem do precursor, ou *first mover advantage* (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988). Segundo essa linha de pensamento, apenas o precursor em dada indústria – por mais homogênea e de recursos móveis que seja – poderia obter VCS. Barney (1991), entretanto, questiona a efetiva homogeneidade de recursos nessa situação, posto que, caso uma empresa inserida em dada indústria anteveja oportunidades para o desenvolvimento de nova estratégia e obtenha desempenho superior ao da média – o que caracteriza a vantagem do precursor –, essa empresa possui um atributo que não compartilha com as outras. O de antever possibilidades merca-

dológicas, descaracterizando, assim, a homogeneidade de recursos da indústria, por possuir algo que suas concorrentes não possuem.

A dimensão da heterogeneidade dos recursos apresentada por Barney (1991) pode ser referendada pelo:

Fato de que a maioria dos recursos pode prover uma variedade de diferentes serviços é de grande importância para a oportunidade produtiva de uma firma. **É a heterogeneidade, e não a homogeneidade, dos serviços produtivos disponíveis, ou potencialmente disponíveis, a partir dos recursos que provêm à firma seu caráter único.** Não apenas o pessoal de uma firma pode oferecer variedades heterogêneas de serviços únicos, mas também os recursos materiais de uma firma podem ser usados de maneiras diferentes, o que significa que eles podem prover diferentes tipos de serviços. Esse tipo de heterogeneidade nos serviços disponíveis a partir dos recursos materiais com os quais uma firma conta permite que o mesmo recurso seja usado de maneiras diferentes e com objetivos diferentes se as pessoas que trabalham com eles tenham idéias diferentes de como podem ser usados (PENROSE, 1959, p. 75-76, grifo nosso, tradução nossa).

Assim, na perspectiva deste estudo, os recursos das firmas serão tratados como heterogêneos e imóveis, não se caracterizando a situação hipotética prevista por Barney (1991) da possível homogeneidade e mobilidade de recursos. Essa posição é referendada pela simples observação do ambiente competitivo em que as empresas se encontram inseridas, caracterizado justamente pela heterogeneidade e imobilidade dos recursos.

Indiscutivelmente não são todos os recursos que podem ser categorizados como recursos estratégicos, como questionam alguns críticos da *RBV* (SILVERMAN, 2002 e WILLIAMSON, 1999), mas sim aqueles que, conforme Barney (1986a, 1986b, 1991, 2001), permitem à empresa o desenvolvimento e implementação de estratégias de criação de valor.

Para que tais recursos permitam às empresas o desenvolvimento de dessas estratégias, eles devem, segundo Barney (1991), atender a quatro pré-requisitos fundamentais:

“(a) deve ser valoroso, no sentido de explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do ambiente no qual a empresa se insere, (b) deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais de uma firma, (c) deve ser imperfeitamente imitável, e (d) não podem existir substitutos estratégicos equivalentes a esses recursos, substitutos esses que sejam valorosos, mas não sejam raros ou imperfeitamente imitáveis” (p.105-106).

Apesar da possível incongruência do postulado por Barney, apresentando características dos recursos-fonte de VCS baseados ora em três atributos (1986a, 1986b), ora em quatro atributos (1991), compreenda-se esse fenômeno como fruto da evolução natural do conceito ao longo dos anos.

### **Recursos Valorosos**

O aspecto do valor dos recursos, especialmente a qualificação de quais recursos são tidos como valorosos, não obstante críticas de Silverman (2002) e Williamson (1999), perpassa a sua capacidade de servir como fonte para a implementação e/ou desenvolvimento de estratégias que aumentem a eficiência e eficácia das ações de dada empresa. Os recursos tidos como valorosos devem, segundo Barney (1991) permitir à empresa o aproveitamento das oportunidades e/ou a neutralização das ameaças ambientais, referindo-se ao tradicional modelo SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*) preconizado por Porter (1980,1985), Hofer & Schendel (1978), Penrose (1959) e Stintchcombe (1965). Assim, por meio da análise SWOT, as empresa podem identificar quais de seus atributos podem ser considerados recursos valorosos, que aproveitam as oportunidades e/ou neutralizam as ameaças ambientais.

### **Recursos Raros**

A raridade (ou escassez) dos recursos é a segunda condicionante para a compreensão do recurso-fonte de VCS.

“Por definição, os recursos valiosos possuídos por um grande número de firmas concorrentes ou potencialmente concorrentes não podem ser fonte de vantagem competitiva, sustentável ou não. [...] Se um recurso valioso em particular é possuído por um grande número de empresas, então cada uma dessas empresas tem a capacidade de explorar tais recursos da mesma forma implementando, portanto, estratégias comuns, que não provêem a nenhuma delas vantagem competitiva” (BARNEY, 1991, p. 107, tradução nossa).

Assim, levando-se em consideração a possibilidade de existirem recursos, ou conjunto de recursos, que não se mostram acessíveis a todas as empresas em dada indústria, compreende-se a importância da raridade para a obtenção da VCS. Novamente, o conceito de heterogeneidade, manifesto por Penrose (1959), pode ser aplicado, sustentando a versão de que nem todos os recursos estão acessíveis a todas as empresas. Diante dessa parcial indisponibilidade, as firmas que detiverem recursos valiosos e raros tendem a obter VCS, desde que tais recursos atendam aos quesitos de imperfeita imitabilidade e substituição.

### **Recursos Imperfeitamente Imitáveis**

A posse, por parte de uma firma, de recursos valiosos e raros se mostra condição necessária, mas não suficiente para a obtenção de VCS, pois se tais recursos forem perfeitamente imitáveis, esvai-se o conceito de raridade. Portanto, para que uma empresa possa qualificar dado recurso como fonte de VCS, tal recurso não pode ser imitado por concorrentes atuais ou potenciais.

Barreiras à imitação dos recursos valiosos e raros por parte das concorrentes atuais e potenciais de uma firma surgem a partir da combinação de um ou mais de três fenômenos: (1) condição histórica única, (2) ambigüidade causal e (3) complexidade social.

A (1) condição histórica única, ou dependência de caminho (*path dependency*) é caracterizada pelo desenvolvimento de determinados recursos ao longo do tempo de existência de uma firma, bem como pela condição histórica de suas fundação e desenvolvimento. Parte o

pressuposto de que a firma é uma entidade social e histórica que desenvolve capacidades intrínsecas de aproveitamento de recursos ao longo do tempo e do espaço (BARNEY, 1991), e que outras firmas, que não tenham vivenciado as mesmas condições no tempo e espaço, não conseguirão copiar recursos de outras firmas. Essa visão é compartilhada por autores clássicos em estratégia (ANSOFF, 1965 e STINTCHCOMBE, 1965) que mencionam as condições históricas que permeiam a atuação de uma firma.

Apesar da percepção intuitiva de que o desenvolvimento de uma firma dependa visceralmente de seu caminho ao longo do tempo e do espaço, Porter (1980) e Scherer (1980) argumentam que uma firma pode ser compreendida independentemente da sua história particular e de seus atributos idiossincráticos, argumentando que as condições históricas únicas de evolução das firmas não são relevantes na análise de sua *performance*.

Ressalte-se que se assumida a irrelevância das condições históricas de evolução de uma firma na compreensão de seu desenvolvimento e *performance*, as obras de Prahalad e Hamel (1990), Miles et al (1978), Chandler (1962, 1977, 1990) e tantos outros seriam automaticamente desqualificadas, pois se fundamentam na idiossincrasia temporal para a compreensão do desempenho das corporações. Em adição, se assumidas essas condições, a homogeneidade dos mercados estaria qualificada, em contraposição ao discurso de Penrose (1959).

Ao longo de sua evolução, a firma desenvolve, ou se apropria, de recursos que acabam por se relacionar diretamente, numa relação interdependente. A (2) ambigüidade causal refere-se à existência de vínculos entre recursos de uma firma que são pouco compreendidos, ou totalmente incompreendidos. A pouca, ou nenhuma, compreensão a respeito das interdependências dos recursos torna a imitação de tais recursos mais difícil de ser alcançada por empresas concorrentes.

Quando o vínculo entre os recursos de uma firma e sua vantagem competitiva sustentável são pobremente compreendidos, é difícil para as firmas que estão tentando duplicar a bem sucedida estratégia dessa firma identificar quais recursos devem ser copiados. As firmas imitadoras podem ser capazes de descrever os recursos controlados por uma firma de sucesso. Contudo, sob condições de ambigüidade causal, não fica claro que os recursos que podem ser descritos são os mesmos recursos que geram a vantagem competitiva sustentável, ou se essa vantagem reflete algum outro recurso não descrito de uma firma (BARNEY,1991, p. 109, tradução nossa)

A compreensão dos vínculos entre os recursos de uma empresa e seu impacto sobre a vantagem competitiva sustentável, segundo Barney (1991), pode corromper a ambigüidade causal e tornar o recurso imitável. Segundo o autor, tanto as empresas detentoras quanto aquelas que tentam imitar certa estratégia devem possuir o mesmo nível de ambigüidade causal, assim a cópia dos recursos e conseqüente imitação da estratégia tornam-se mais difíceis.

Levando-se em consideração a possibilidade de compreensão, por parte das firmas imitadoras, da origem e interdependência dos recursos que levam dada empresa à obtenção de vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) advoga que as imitadoras terão condições de reduzir a desvantagem do conhecimento, pela contratação, por exemplo, dos gerentes da firma a ser imitada, desde que esses tenham conhecimento das interdependências entre os recursos.

O autor pondera ainda que, “se uma firma com vantagem competitiva compreende quais são os vínculos entre seus recursos e suas vantagens, outras empresas poderão aprender a respeito desse vínculo, adquirir os recursos necessários [...] e implementar estratégias relevantes” (p.109). Em tal configuração, essa empresa não deteria vantagem competitiva sustentável.

Leve-se em consideração também o aspecto da imperfeita imitação, condição *sine qua non* para a ambigüidade causal. Se dado vínculo entre recursos é pouco compreendido, tanto

os recursos quanto as estratégias deles advindas serão imperfeitamente imitáveis, trazendo à empresa a possibilidade de obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Adicionalmente, quando uma firma que detém vantagem competitiva não compreende a origem dessa vantagem de forma mais efetiva do que qualquer de seus concorrentes, tal vantagem pode ser sustentável por não ser alvo de imitação. Para que a ambigüidade causal possa ser fonte de VCS “*todas* as firmas concorrentes devem ter uma compreensão imperfeita dos vínculos entre os recursos controlados pela firma e a sua vantagem competitiva” (BARNEY, 1991, p. 109, grifo do autor, tradução nossa). A compreensão desse fator pode fazer com que a origem da VC seja, no longo prazo, difundida entre as empresas que operam na indústria, deixando de ser vantagem competitiva sustentável.

Barney (1991) conduz seu raciocínio para o fato de que uma empresa que detenha recursos que lhe possibilitam a obtenção de VCS não compreenda integralmente os vínculos de interdependência entre esses recursos. Essa pouca compreensão – até mesmo pela empresa detentora da VCS – caracteriza-se como a origem da sustentabilidade da VC, já que se nem a própria empresa compreende integralmente os vínculos existentes entre seus recursos, quem dirá as empresas concorrentes. Contudo, o autor fundamenta sua afirmação diante do fato de que as interdependências e relações entre os recursos de uma firma são por demais complexas, normalmente são implícitas, pouco consideradas por gerentes, e dificilmente são alvos de análises explícitas.

Um terceiro fator que traz à empresa a inimitabilidade de seus recursos se refere ao que Barney (1991) designa como (3) complexidade social. O autor argumenta que grande parte dos recursos de uma firma são originados a partir de relações sociais por demais complexas, exemplificando quais dos recursos poderiam ser considerados socialmente complexos: a relação entre gerentes (HAMBRICK, 1987), a cultura corporativa (BARNEY, 1986a), a

reputação da firma entre seus fornecedores (PORTER, 1980), ressaltando que as conseqüências competitivas desses recursos podem ser quantificadas, especialmente no que tange ao valor que podem trazer à empresa detentora.

Um aspecto trazido à tona por Barney (1991) em relação à complexidade social é o de que pouca ou nenhuma ambigüidade causal pode ser identificada nesses recursos. A firma que os detém compreende integralmente sua origem. Mas isso não significa que empresas que não possuam tais recursos possam tentar desenvolvê-los (BARNEY, 1991, DIERCKX; COOL, 1989). A tamanha complexidade que permeia a constituição de recursos advindos da complexidade social faz com que a identificação e cópia de tais fatores estejam além da capacidade de compreensão das firmas concorrentes (BARNEY, 1991, p.110). Os aspectos relacionados à complexidade física da tecnologia não estão incluídos nessa categoria de origens imperfeitamente imitáveis, tendo em vista a possibilidade de as firmas concorrentes poderem adquirir tais recursos e, conseqüentemente, usufruir das vantagens competitivas deles oriundas. O usufruto ou exploração (*exploitation*) desses recursos físicos será mais ou menos efetivo, dependendo da capacidade de gestão e utilização dos recursos, já que essa capacidade se mostra complexa socialmente. Assim, mesmo que diversas empresas possuam acesso aos mesmos recursos tecnológicos, a utilização destes em prol da obtenção de vantagem competitiva se dá de forma totalmente diferenciada de empresa para empresa, trazendo a dificuldade na imitação de tais fatores, pois “essas firmas podem obter uma vantagem competitiva sustentável pela exploração de sua tecnologia física mais completamente que outras firmas, mesmo que as firmas concorrentes não tenham variação em termos de tecnologias físicas que possuem” (BARNEY, 1991, p. 110-111, tradução nossa).



### **Possibilidade de Substituição**

O quarto quesito a ser preenchido por recursos tipificados como fonte de VCS é a impossibilidade de substituição (*substitutability*). Segundo Barney (1991), não devem existir substitutos estratégicos equivalentes ao recurso para que ele possa gerar VCS. O autor considera que dois grupos de recursos são estrategicamente equivalentes “quando cada um deles pode ser explorado separadamente para a implementação de uma mesma estratégia” (p. 111, tradução nossa).

Barney (1991), para exemplificar esse quesito, sugere a existência de dois grupos de recursos estrategicamente equivalentes: um deles é raro e imperfeitamente imitável e o segundo não. Uma firma que possua o primeiro grupo de recursos poderia desenvolver VCS. Contudo, tendo em vista a existência de um grupo de recursos estrategicamente equivalente não raro e perfeitamente imitável, outras firmas poderão, com base nesse segundo grupo de recursos, desenvolver estratégias equivalentes às da primeira, anulando assim a vantagem competitiva da primeira, mesmo que essa estivesse, supostamente, apoiada em recursos raros e imperfeitamente imitáveis.

A possibilidade de substituição pode advir de dois fatores principais. O primeiro diz respeito à possibilidade de firmas concorrentes desenvolverem recursos que sejam estrategicamente equivalentes, exemplificado em Barney (1991) pela equipe de gerentes. Muito embora a equipe de gerentes seja recurso raro, imperfeitamente imitável, e indiscutivelmente valioso, firmas concorrentes podem desenvolver suas próprias equipes de gerentes, que mesmo sendo fundamentalmente diferentes, podem desempenhar seus papéis de forma similar à da primeira empresa. Assim, tal time de gerentes teria condição de realizar as mesmas tarefas com assertividade similar à da primeira empresa, mesmo que sejam diferentes entre si possuem capacidades de gestão bastante similares.

O segundo fator, para Barney (1991), advém da possibilidade de substituição de dado recurso por outro muito diferente. O autor exemplifica esse fator pela possibilidade de que

grupos de funcionários de empresas diferentes tenham visões claras a respeito do futuro da firma por dois atributos diferentes. Numa primeira empresa, um líder carismático pode prover a seus gerentes essa visão clara a respeito do futuro da empresa e, noutra, o planejamento estratégico sistemático, amplamente divulgado e conhecido pode prover aos gestores a visão clara do futuro da empresa. Assim como os produtos substitutos de Porter (1985) podem atender às mesmas necessidades por meio de ofertas significativamente diferentes, os fatores substitutos de Barney (1991) podem cumprir as mesmas tarefas, das mesmas formas, desde que sejam intrinsecamente diferentes.

### Framework da RBV

Partindo-se dos quatro atributos do recurso-fonte da VCS, Barney (1991) propõe um *framework* que sintetiza sua linha de pensamento, conforme a Figura 3. Esse *framework* apresenta o fluxo da obtenção de vantagem competitiva sustentável, partindo da heterogeneidade e imobilidade dos recursos, passando por valor, raridade, imperfeita imitação e impossibilidade de substituição, culminando na VCS.

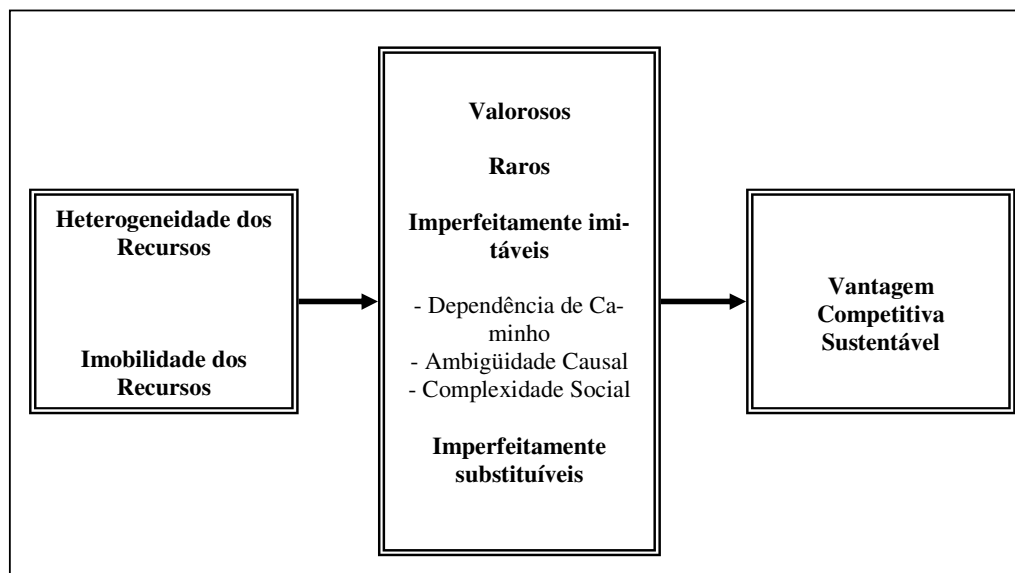


Figura 3: Fluxo de obtenção de VCS, segundo a RBV.  
Fonte: adaptado de Barney (1991, p.112)

## Fundamentação Conceitual da *RBV*, Complementos e Críticas

Muitos autores (PETERAF, 1993, AMIT; SHOEMAKER, 1993, PRIEM; BUTLER, 2001) consideram tanto Wernerfelt (1984,1994) quanto Barney (1986a, 1986b, 1991) os autores seminais da perspectiva da *RBV*. Contudo críticas e complementos, principalmente à obra de Barney (1991) historicamente têm sido feitas, ora apoiando a visão dos recursos e seu papel estratégico (AMIT; SHOEMAKER, 1993, PETERAF, 1993) ora desqualificando os aspectos de heterogeneidade e imobilidade dos recursos (PRIEM; BUTLER, 2001).

Uma das mais completas críticas à *RBV*, apresentada por Priem e Butler (2001), questiona fortemente a compreensão de que essa perspectiva possa ser considerada como uma teoria. Julgam os autores que tal perspectiva, muito embora não possa ser reputada à moda, como Abrahamson (1996) previu de forma prematura, prescinde de alguns fatores para que possa ser considerada uma teoria, já que os autores designam-na como potencial teoria.

A despeito da importância epistemológica da obra de Priem e Butler (2001) no que tange ao teste da *RBV* como teoria ou perspectiva, algo que se distancia do escopo deste estudo, compreenda-se que, mesmo que se considerada uma perspectiva individual de negócios ou potencial teoria, o postulado pela *RBV* encontra fundamentação teórica forte o suficiente para que se possa conduzir o estudo empírico desejado, inclusive testando seus vetores conceituais.

Priem e Butler (2001) argumentam que a *RBV* é sustentada pelo que designam como a “falácia elementar” (p.29):

A definição de valor da *RBV* claramente mostra, contudo, que é o ambiente mercadológico, por meio das oportunidades e ameaças, que determina o grau de valor devido por cada firma na *RBV*. **Como o ambiente competitivo muda, o valor dos recursos pode mudar.** Portanto, o valor do recurso é determinado por uma fonte exógena à *RBV* (PRIEM, BUTLER, 2001, p. 29-30, tradução nossa, grifo nosso)

Para os autores, essa fonte exógena pode ser considerada como uma caixa preta, já que o valor do recurso seria designado por “fontes exógenas à *RBV*”. Note-se que Barney (1991) não questiona a influência de fatores advindos do ambiente mercadológico na valoração de recursos, reconhecendo-os, inclusive, como possíveis fatores de erosão da vantagem competitiva da empresa, conforme já mencionado anteriormente.

Finalmente, o fato de a vantagem competitiva ser sustentável não implica que irá “durar para sempre”. Somente sugere que ela não será superada por meio de esforços de duplicação de outras firmas. Alterações não antecipadas na estrutura econômica de uma indústria podem fazer com que o que era, em dado momento, uma fonte de vantagem competitiva, não mais se mostre valoroso para a firma e, portanto, não seja fonte de qualquer vantagem competitiva (BARNEY, 1991, p.103, tradução nossa, grifo do autor).

Em adição, Barney (1991) compreende a possibilidade da ocorrência dos choques Schumpeterianos, vistos por Breschi, Malerba e Orsenigo (2000) como marcos Schumpeterianos de inovação, denominados *mark I* e *mark II*. Na ocorrência desses choques, ou marcos, a firma poderia identificar a perda de valor de seus recursos-fonte de VCS e, por consequência, ter erodida a sua vantagem competitiva sustentável.

Estas revoluções estruturais em uma indústria – chamadas de choques schumpeterianos [...] redefinem quais dos atributos de uma firma são recursos e quais não são. Alguns desses recursos, por um lado, podem ser fonte de vantagem competitiva na recém definida estrutura da indústria. [...] Uma firma que detenha vantagem competitiva sustentável pode experimentar tais mudanças significativas na estrutura de competição, e pode ver suas vantagens competitivas anuladas por tais mudanças. Contudo a vantagem competitiva sustentável *não* é anulada por firmas concorrentes duplicando os benefícios advindos dessa vantagem competitiva (BARNEY, 1991, p.103, tradução nossa, grifo do autor).

Priem e Butler (2001) pontuam ainda que a *RBV* assumiria, em sua fundamentação geral, que qualquer recurso detido por uma empresa pode ser levado em consideração para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, baseados na definição de Wernerfelt (1984, p.172) que define “um recurso [como] qualquer coisa que possa ser pensada como uma força

ou fraqueza de uma firma [...]”. Priem e Butler (2001) parecem ignorar a assertiva de Barney (1991) para a tipificação do recurso na medida em que:

Claro que nem todos os aspectos de capital físico, capital humano e capital organizacional de uma firma são recursos estrategicamente relevantes. Alguns desses atributos da firma podem permitir à firma conceber e implementar estratégias de valor (BARNEY, 1986b).

Ou ainda que:

Outros podem conduzir a firma a conceber e implementar estratégias que reduzam sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991, p.102, tradução nossa).

Contudo Priem e Butler (2001) discutem a dificuldade de mensuração e identificação de alguns tipos de recursos, tais quais o conhecimento tácito.

Um outro aspecto levado em consideração pelos autores se refere à abordagem dinâmica com a qual a perspectiva da *RBV* teria sido construída – na qual este estudo se baseia. A ênfase da mudança ao longo do tempo, destacada por Dierickx e Cool (1989), Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) assim como, na opinião do postulante, o próprio Barney (1986a, 1986b, 1991) e Barney e Arikan (2001), teria sido deixada de lado por outros teóricos da *RBV*, os quais teriam focado a perspectiva a partir de um prisma estático. De acordo com Priem e Butler (2001), a sustentabilidade da vantagem competitiva, condicionada à heterogeneidade e imobilidade dos recursos, estaria em questão por cinco motivos principais.

O primeiro diz respeito ao fato de o argumento da heterogeneidade e imobilidade de recursos ser descritivo, por identificar características genéricas da capacidade de geração de renda a partir de recursos, sem prestar muita atenção para situações diferenciadoras ou comparação entre recursos. Novamente Priem e Butler ignoram Barney (1991) que, apoiado por Dierickx e Cool (1989), atesta que o recurso-fonte de vantagem competitiva, além de valioso, raro e imperfeitamente imitável, não deve possuir equivalentes estratégicos.

O segundo fator se refere ao fato de que os processos pelos quais um recurso em particular provê vantagem competitiva ainda permaneçam em uma caixa preta, referindo-se à exogeneidade de atribuição de valor. O terceiro compreende a dificuldade de manipulação de alguns dos recursos-fonte de vantagem competitiva, tal qual o conhecimento tácito, que segundo os autores traria dificuldade para a generalização da perspectiva da *RBV*. O quarto, e talvez o menos relevante para este estudo, já que ele se encontra conceitualmente fundamentado nos autores seminais, reside no fato de que muitos pesquisadores da *RBV* estabelecem variáveis independentes como recursos e variáveis dependentes como vantagem competitiva e usam medidas comuns a pesquisa em *cross-sectional strategy* como operacionalizações. O quinto diz respeito ao fato de que a *RBV* estática sofre daquilo que os autores chamam de Problema da Busca pela Excelência, já que seria muito fácil identificar, *a posteriori*, a origem de muitos dos recursos valiosos das firmas de alta *performance*. Nesse quesito, Priem e Butler (2001) aparentemente desconsideram que o fato de determinado recurso poder ser identificado, não representa a possibilidade de ser copiado, e mais, não representa a possibilidade, caso o recurso possa ser copiado, de que a firma que o copia obtenha o mesmo benefício que a firma precursora. Os autores ignoram fatores previstos por Barney (1986a, 1986b, 1991) e Dierickx e Cool (1989), já abordados nesse documento, tais quais a complexidade social, a ambigüidade causal e a dependência de caminho.

Indubitavelmente, a obra de Priem e Butler (2001) apresenta importante contribuição para a teorização da *RBV*, especialmente no aspecto epistemológico e científico; possibilitando a discussão se pode ou não ser compreendida como teoria na acepção da palavra. Independente se teoria ou perspectiva que careça de fundamentação epistemológica, para este estudo, serão consideradas apenas as obras dos autores seminais e, ora em diante, em respeito às considerações de Priem e Butler (2001), a *RBV* será designada como perspectiva e não teoria.

## 2.2 Aspectos Ontológicos e Epistemológicos do Conhecimento

O aspecto conhecimento, conforme já argumentado anteriormente, não será abordado sob a égide filosófica, posto que o objetivo deste estudo consiste em identificar as origens de vantagem competitiva sustentável em corporações. Portanto, a despeito da importância da conceituação apresentada pela epistemologia tradicional, esta análise estará concentrada na conceituação proposta por Davenport e Prusak (1998):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos práticas e normas organizacionais (p. 6).

Partindo-se da conceituação de Davenport e Prusak (1998), nota-se que a origem do conhecimento organizacional reporta-se à visão de Penrose (1959), que entende a firma como repositório de recursos tanto físicos quanto intangíveis, designado como coleção de recursos produtivos que abarca tanto as coisas tangíveis, como unidades fabris, equipamentos, terra e recursos naturais, matérias-primas, produtos semi-acabados e recursos humanos disponíveis numa firma, tais quais a mão-de-obra não qualificada e a qualificada.

Adicionalmente, essa visão de Davenport e Prusak (1998) baseia-se nas rotinas inerentes a cada firma, referindo-se a Nelson e Winter (1982) na medida em que compreendem a firma como origem e destino de conhecimentos e como Winter (1998) pondera:

Uma empresa específica em um determinado momento é um repositório de uma faixa de conhecimento produtivo bastante específica, faixa essa que muitas vezes envolve idiosincrasias que distinguem até empresas semelhantes que atuam na(s) mesma(s) linha(s) de negócios” (p.175).

Assim, a noção do conhecimento inserida na firma é complementada pela visão de Choo (2003). Para esse autor, a origem da ação organizacional pode ser compreendida pela

tomada de decisões acertadas. Tais decisões são tomadas com base na construção do conhecimento que se origina na criação do significado, conforme apresentado na Figura 4.

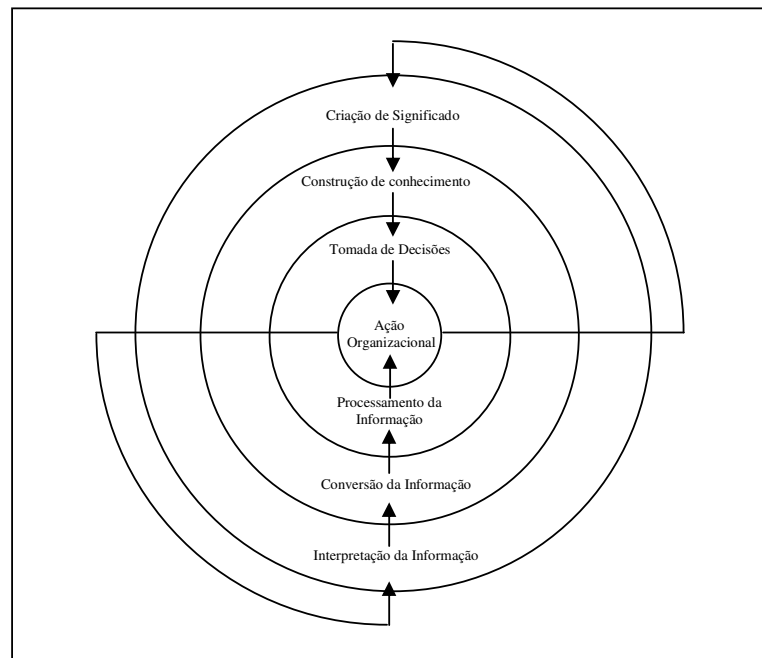


Figura 4: A organização do conhecimento  
Fonte: Choo (2003, p.31)

Pela Figura 4, a ação organizacional estaria condicionada a inúmeros fatores, dentre os quais a construção do conhecimento e a tomada de decisão, tendo como origem a criação de significado. Essas etapas, segundo o autor, trariam à firma a qualificação de Organização do Conhecimento:

A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam bem-informada e capaz de percepção e discernimento. Suas ações baseiam-se numa compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades, e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros. A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza (CHOO, 2003, p.31).

Ainda segundo o autor, tais organizações teriam a capacidade de: (1) adaptar-se às mudanças do ambiente externo no momento adequado e de maneira eficaz; (2) empenhar-se na aprendizagem constante, desaprendendo, inclusive, pressupostos, normas e crenças obsole-



tas; (3) utilizar conhecimento, competência e experiência de seus colaboradores para a inovação e criatividade; e (4) orientar seu conhecimento para ações racionais e decisivas.

### Criação de Significado

Segundo Choo (2003) a criação de significado dentro da firma segue o modelo proposto por Weick (1979), expresso pela Figura 5. Por meio da criação de significado, os membros de uma corporação analisam o que acontece à sua volta buscando a compreensão dos fatores que motivam as alterações ambientais. Tomam-se por base os fatos identificados e a experiência, objetivando-se a solução das ambigüidades das informações ambientais. Busca-se, por meio da criação dos significados, a compreensão do que ocorre fora das fronteiras da firma, os motivos dessas ocorrências, o seu significado e impactos para a firma.

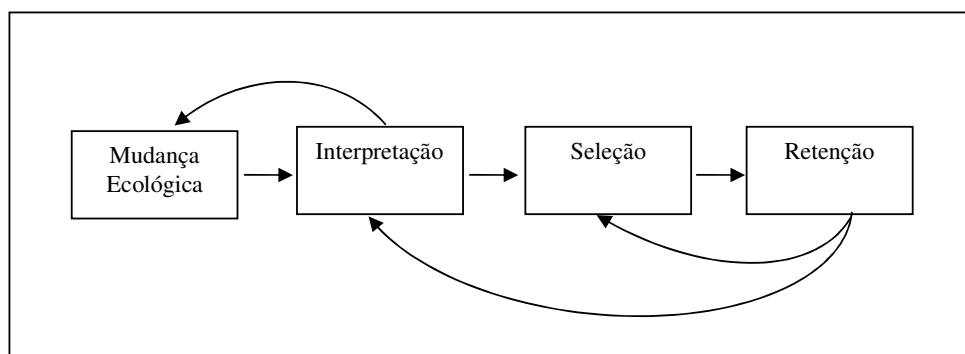


Figura 5: Processos de criação de significado  
Fonte: Choo (2003, p.33), Adaptado de Weick (1979).

A criação do significado surge no momento em que alguma alteração ambiental (ou ecológica) ocorre e traz impactos ao ambiente da organização, afetando rotinas e fluxos de experiência. Tais alterações são identificadas em partes pelos membros da organização, numa tentativa de estabilizar o que ocorre no ambiente diante da possível ambigüidade das informações que chegam à organização.

Os membros da organização passam, segundo Choo (2003), a tentar avaliar quais os impactos das mudanças ambientais sobre as rotinas administrativas da corporação, numa ten-

tativa de organizar tais informações de forma que possam avaliar o que está acontecendo. Essa etapa é denominada de interpretação por Weick (1979). A fase de seleção é “caracterizada pela sobreposição de diversas estruturas de relações possíveis” (CHOO, 2003, p. 34); existe a tentativa da redução da ambigüidade pela compreensão precisa das mudanças, com base em experiências dos membros da corporação. Por último, ressalta Choo (2003), existe a fase da retenção, caracterizada pelo armazenamento dos frutos da criação de significado para que sejam utilizados no futuro, em novos ciclos de avaliação das mudanças ambientais.

### **A Conversão do Conhecimento**

Choo (2003) apresenta a segunda etapa em direção à tomada de decisões com base na explanação de Nonaka e Takeuchi (1995). De acordo com Choo (2003), a interação sinérgica entre componentes tácitos e explícitos do conhecimento dentro de uma organização leva-a a construir novos conhecimentos.

Saliente-se que, segundo Nonaka e Takeuchi (2004):

[...]classificamos o conhecimento humano em dois tipos, o conhecimento explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais [...] pode ser então transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos [...] o conhecimento tácito, difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor (p. XIII).

Choo (2003) pontua as quatro formas de conversão do conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (1995, 2004), quais sejam: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização (SECI) – que será alvo de estudo preciso adiante – como a base para que os membros de uma corporação possam tomar decisões.

### **Tomada de Decisões**

“Como todos os comportamentos da organização nascem de decisões, as características essenciais da estrutura organizacional derivam das características do processo decisório e

da escolha racional humana” (CHOO, 2003, p. 41). Tais decisões são tomadas pelos membros da organização com base na criação do significado e na conversão do conhecimento, mas, tendo em vista aspectos relacionados à racionalidade limitada, tais decisões podem não refletir a melhor escolha.

A racionalidade limitada, definida por Simon (1957, 1997) e por March e Simon (1993), diz respeito à capacidade de tomada de decisões por parte do ser humano. De acordo com esses autores, a capacidade da mente do homem em formular e solucionar problemas é pequena em comparação ao tamanho dos problemas que requerem soluções racionais. Simon (1997) define os limites que restringem a capacidade da mente humana para a tomada de decisões, categorizando esses limites em: (1) a limitação da capacidade mental do indivíduo, seus reflexos e hábitos; (2) pela extensão dos conhecimentos e informações que possui; e por seus valores e conceitos, que podem, ou não, divergir dos objetivos organizacionais. O autor pondera que a organização pode alterar os limites da racionalidade limitada de seus colaboradores por meio do controle das premissas baseadas nas quais as decisões são tomadas.

Choo (2003) pondera que a racionalidade limitada leva “o ator organizacional a comportar-se de duas maneiras diferentes quando toma decisões” (p. 42). O primeiro comportamento preconizado pelo autor refere-se à busca de um curso de ação que seja satisfatório, ou minimamente suficiente, em vez de buscar a ação ótima ou a melhor ação possível. O segundo comportamento diz respeito à simplificação do processo decisório por parte da organização e dos atores organizacionais. Tal simplificação se dá, segundo o autor, por meio de “rotinas, regras e princípios heurísticos [...] aplicados de modo a reduzir a incerteza e a complexidade” (*Ibid.*).

Em adição, Simon (1997) pontua que uma das possíveis soluções para o fenômeno da racionalidade limitada apresenta-se por meio da definição, por parte das organizações, das premissas norteadoras da tomada de decisões já que, a partir dessa medida, a corporação in-

tenta diminuir a distância entre a racionalidade limitada de seus colaboradores, e a premência da decisão racional que apresenta. “É tarefa da organização criar esse ambiente do qual o indivíduo irá se aproximar o mais possível, de modo a conquistar a racionalidade (entendida em termos dos objetivos da organização) em suas decisões” (SIMON, 1997, p. 240-241).

A Figura 6 apresenta o esquema do comportamento decisório racional, baseado na racionalidade limitada, permeada pelas premissas e rotinas decisórias.

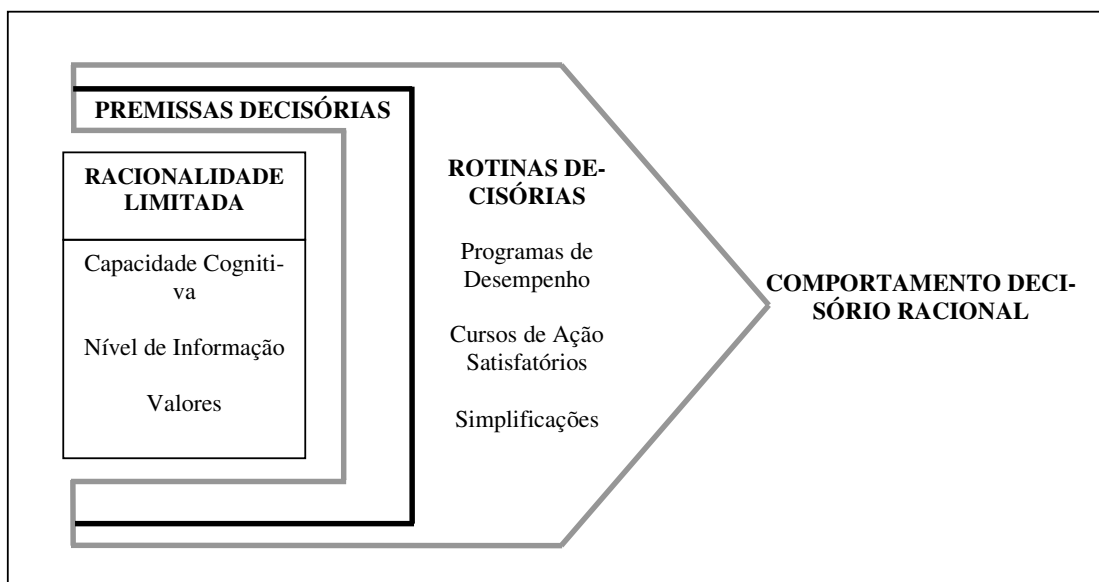


Figura 6: Processo decisório da organização  
Fonte: Choo (2003, p. 44)

Choo (2003) argumenta que o modelo de criação do significado busca trazer sentido ao ambiente ambíguo, por meio das ações e experiências passadas dos membros da organização, utilizadas para a construção da percepção do meio ambiente. “A criação do significado é retrospectiva, no sentido de que os membros só podem interpretar o que já fizeram ou o que já aconteceu” (p.45).

O processo de conversão do conhecimento, por sua vez, segundo o mesmo autor, baseia-se na compreensão da organização numa constante busca pela conversão do conhecimen-

to, por meio da transformação do conhecimento tácito de seus colaboradores em conhecimento explícito, para que esse possa ser usado no desenvolvimento de produtos e serviços das empresas. “Do processo resultam novos conhecimentos e novas capacidades organizacionais” (CHOO, 2003, p. 45-46).

“O modelo de tomada de decisões vê a organização como um sistema decisório racional. [...] Os que decidem buscam alternativas, avaliam conseqüências e escolhem resultados aceitáveis, de acordo com seus objetivos e preferências” (*Ibid.*). Diante do fenômeno da racionalidade limitada, a corporação estabelece rotinas que norteiem a busca de alternativas e tomada de decisão, numa tentativa de simplificar tal processo. “O resultado do processo é a seleção de cursos de ação capazes de levar a um comportamento racional, e orientado para os objetivos” (*Ibid.*). Choo (2003) pondera que, dos três modelos apresentados, o da tomada de decisões talvez seja o mais utilizado e sintetiza os três modelos conforme o Quadro 3:

Quadro 3: Os três modelos de uso da informação organizacional

Modo	Idéia Central	Resultados	Principais Conceitos
Criação do Significado	Organização Interpretativa: Mudança ambiental → Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. <b>A informação é interpretada.</b>	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção e retenção.
Construção do Conhecimento	Organização Aprendiz: Conhecimento existente → Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. <b>A informação é convertida.</b>	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de Decisões	Organização Racional: Problema → Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. <b>A informação é analisada.</b>	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos.	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

Fonte: Choo (2003, p.46, grifos nossos)

Levando-se em consideração que os três modelos de uso da informação adotam perspectivas diferentes, Choo (2003) compreende que tais modelos são complementares entre si e, juntos, conduzem ao modelo de ciclo do conhecimento.

Os três modos de uso da informação se completam. Um fornece peças necessárias ao funcionamento do outro. A criação do significado oferece ambientes interpretados ou interpretações comuns, que atuam como contextos significativos para a ação organizacional. As interpretações comuns ajudam a configurar o propósito ou a visão necessários para regular o processo de conversão do conhecimento em construção do conhecimento. A construção do conhecimento leva à inovação, na forma de novos produtos ou novas competências. Quando é o momento de escolher um curso de ação em resposta a uma interpretação do ambiente, ou em consequência de uma inovação derivada do conhecimento, os responsáveis pelas decisões seguem regras e premissas destinadas a simplificar e legitimar seus atos (CHOO, 2003, p.50).

### O Ciclo do Conhecimento

Por meio da junção dos três modos de tratativa da informação chega-se a um ciclo contínuo de aprendizagem e adaptação que Choo (2003) chama de ciclo do conhecimento, manifesto na Figura 7.

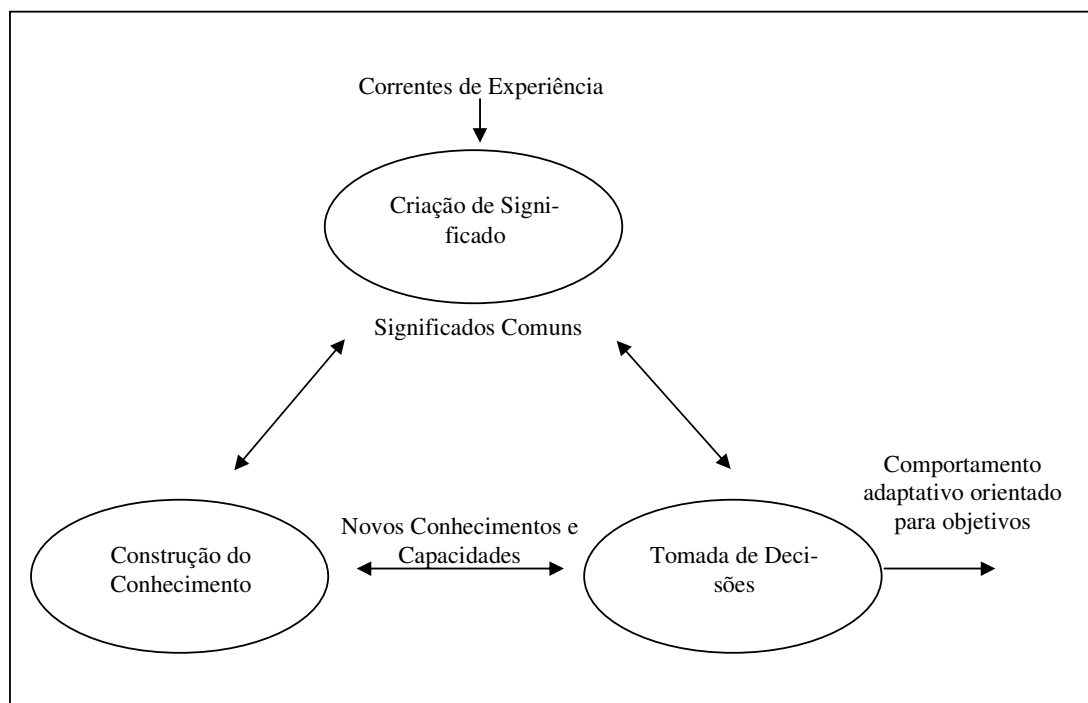


Figura 7: O ciclo do conhecimento  
Fonte: Choo (2003, p. 51)

Tal ciclo, segundo o autor, permite à empresa comportar-se de forma bastante adaptativa e orientada a resultados, conforme sintetiza a Figura 7, na qual as correntes de experiências no ambiente organizacional, que se apresentam de maneira isolada, são rotuladas e unidas em mapas mentais, objetivando o sentido a informações ambíguas. A partir da criação do significado, os componentes da organização interpretam o ambiente e desenvolvem interpretações comuns a respeito do que ocorre no ambiente externo, e seus impactos sobre o ambiente corporativo. Segundo Choo (2003) “o que emerge é um conjunto de significados partilhados e modelos mentais que a organização utiliza para planejar e tomar decisões” (p. 51).

Note-se, pois, que nas três esferas previstas por Choo (2003) existem processos de troca de informações entre membros da corporação de forma que o fruto do ciclo do conhecimento seja a adaptação da empresa ao ambiente externo e sua orientação para resultados. Diante dessa interação existente, o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995, 2004) mostra-se como efetiva ferramenta para que essa troca de informações ocorra. Assim, além de um dos componentes da tríade proposta por Choo (2003), a conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi assume importante papel no ciclo do conhecimento.

### **O Modelo SECI**

A visão oriental de Nonaka e Takeuchi (1995, 2004) pode, em dada medida, conflitar com a visão ocidental do conhecimento, suas origens e implicações. Diante disso, a conceituação do conhecimento, sob a lente dos autores, torna-se necessária, muito embora também esteja fundamentada na crença verdadeira e justificada manifesta pela epistemologia tradicional.

Esses autores argumentam que a visão tradicional de pesquisadores ocidentais do conhecimento organizacional, cartesiana e dual, concentra-se no sujeito e no objeto, ou naquilo que os autores denominam conhecedor e conhecido. Essa visão conduz ao estabelecimento de organizações compreendidas como mecanismos para o processamento da informação. Ponde-

ram que esse ponto de vista, muito embora tenha demonstrado eficácia no sentido de demonstrar o funcionamento das organizações, tem uma limitação fundamental, a partir do momento em que não explica a inovação. “Quando as organizações inovam, elas não só processam informações de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação” (NONAKA; TAKEUCHI, 2004, p. 61). Acrescentam que as corporações, ao inovar, criam conhecimentos de dentro para fora, “a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio” (*Ibid.*).

### Dimensões Epistemológica e Ontológica do conhecimento.

Para a compreensão do conhecimento visto sob o prisma oriental, Nonaka e Takeuchi (2004) estabelecem dimensões para o conhecimento. A dimensão epistemológica diz respeito à natureza do conhecimento, se explícito ou tácito. A dimensão ontológica aborda o *locus* de origem do conhecimento, se o indivíduo, o grupo, a organização ou a interorganização, conforme apresentado na Figura 8.

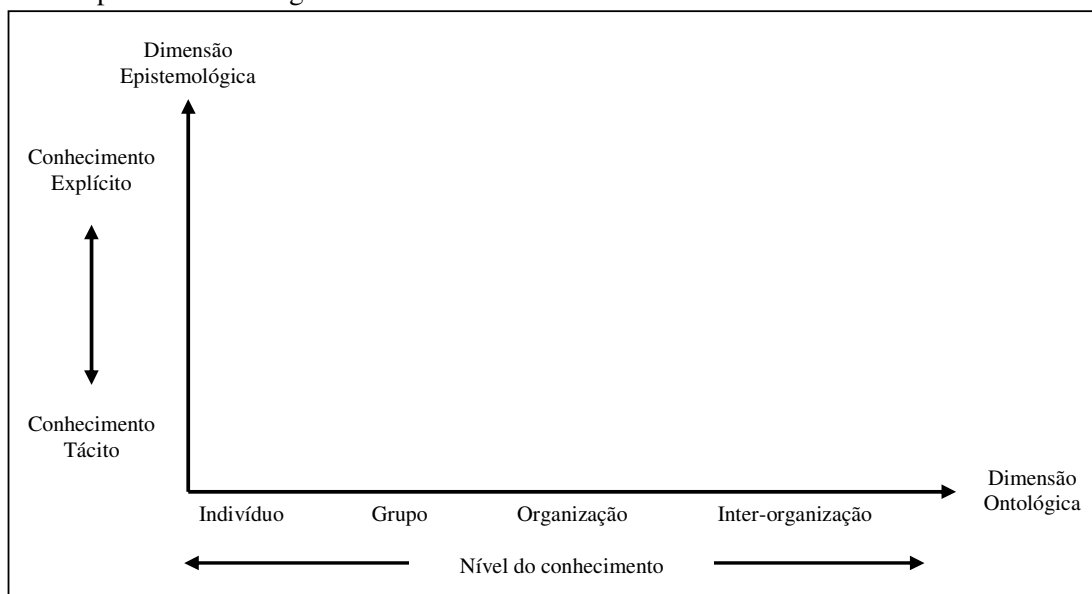


Figura 8: Dimensões do conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2004, p. 62).



A distinção adotada por Nonaka e Takeuchi, no que tange à dimensão epistemológica do conhecimento, baseia-se na argumentação seminal de Polanyi (1966), que propôs as características tácitas e explícitas para o conhecimento. Nonaka e Takeuchi ponderam que o conhecimento tácito é aquele que apresenta características pessoais e específicas ao contexto em que foi gerado, sendo de difícil formulação e comunicação, ao passo que o conhecimento explícito representa aquele que é facilmente transmissível por meio de linguagem formal e sistemática, diante da possibilidade de sua codificação. Os autores destacam que a compreensão de Polanyi (1966), para o conhecimento humano, baseia-se na sua obtenção a partir da interação, envolvimento e compromisso entre objeto e ser humano, pontuando que “saber algo é criar sua imagem ou padrão através da integração tácita de detalhes” (NONAKA; TAKEUCHI, 2004. p. 66), referindo-se a Polanyi (1966) no momento em que este define que essa interação, compromisso pessoal e envolvimento como *residir em*. Assim esses autores compreendem que o “*residir em* rompe com as dicotomias tradicionais entre mente e corpo, razão e emoção, sujeito e objeto, conhecedor e conhecido” (*Ibid.*) afirmando que “grande parte de nossos conhecimentos é fruto de nosso esforço voluntário de lidar com o mundo” (*Ibid.*).

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (2004):

O conhecimento tácito é criado “aqui e agora” em um contexto prático específico e implica no que Bateson (1973) chamou de qualidade “análoga”. O compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos através da comunicação constitui um processo análogo que exige uma espécie de “processamento simultâneo” das complexidades dos problemas compartilhados pelos indivíduos. Por outro lado, o conhecimento explícito lida com acontecimentos passados ou objetos “lá e então” e é orientado para uma teoria independente do contexto. É criado seqüencialmente pelo que Bateson chama de atividade “digital” (NONAKA; TAKEUCHI, 2004, p. 66-67, grifos do autor).

Compreenda-se que as dimensões ontológicas e epistemológicas do conhecimento apresentadas por Nonaka e Takeuchi (2004) em dada medida se distanciam das vertentes apresentadas por Burrell e Morgan (2000). Mas, constituem base conceitual para a consecução do

estudo proposto. A síntese das principais características do conhecimento tácito, em comparação ao conhecimento explícito pode ser identificada no Quadro 4.

Quadro 4: Os dois tipos de conhecimento.

<b>Conhecimento Tácito</b> (Subjetivo)	<b>Conhecimento Explícito</b> (Objetivo)
Conhecimento da Experiência (corpo)	Conhecimento da Racionalidade (mente)
Conhecimento Simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento Seqüencial (lá e então)
Conhecimento Análogo (prática)	Conhecimento Digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2004, p. 67).

Os autores apresentam o que consideram o núcleo de sua teoria de criação do conhecimento, os diferentes modos de conversão do conhecimento resultantes da interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos – socialização, externalização, combinação e internalização, conhecido pelo acrônimo SECI.

### **O Fluxo da Conversão do Conhecimento – o modelo SECI**

“Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito” (NONAKA E TAKEUCHI, 2004, p. 67). Dessa interação advém a conversão do conhecimento, compreendida por um processo social de construção de conhecimentos, por meio da constante interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos. Dessa interdependência e constante interação surgem os quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, quais sejam: (1) socialização, conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito; (2) externalização, na qual conhecimentos tácitos dão origem a conhecimentos explícitos; (3) a combinação, caracterizada pela criação de conhecimento explícito a partir de conhecimentos explícitos; e (4) internalização, caracterizado pela

conversão do conhecimento explícito em tácito. A Figura 9 apresenta os quatro modos de conversão do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (2004).

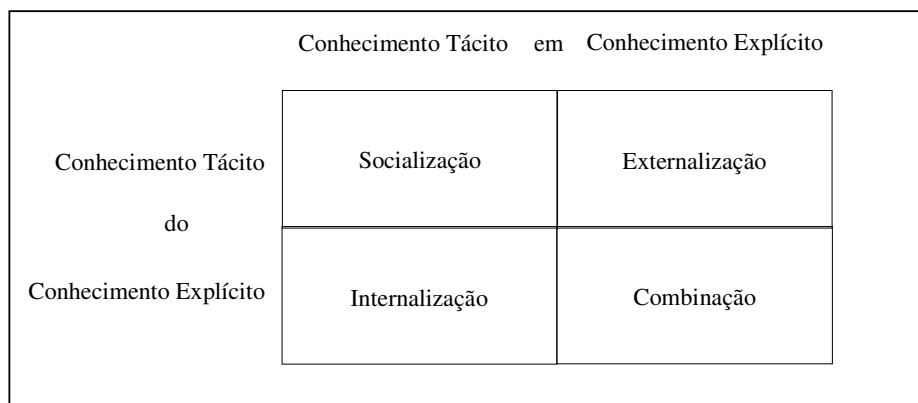


Figura 9: Os quatro modos de conversão do conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2004, p. 69)

Nonaka e Takeuchi (2004) assim definem os referidos processos:

O processo de **socialização** – conversão do conhecimento tácito para o conhecimento tácito – contempla a aquisição de conhecimento por meio das experiências, modelos mentais e técnicas compartilhadas, com ou sem a expressão pela linguagem. O treinamento do dia-a-dia se baseia nessa forma de conversão do conhecimento, cuja chave é a experiência compartilhada. Conseqüentemente, a transferência de informações deve estar relacionada a emoções e contextos específicos de que as experiências compartilhadas são embutidas. Num contexto organizacional, a própria difusão ou divulgação de determinada habilidade técnica reforça o aspecto de socialização de uma forma de conhecimento, assim como interações com clientes e fornecedores podem vir a ser consideradas parte de um processo infinito de compartilhamento de conhecimento e criação de idéias.

O processo de **externalização** – fundamentalmente o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos – está fortemente calcado no uso de metáforas e analogias, conceitos e hipóteses. É, segundo Nonaka e Takeuchi (2004), o mais importante

processo de conversão do conhecimento, já que converte o tácito em explícito por meio da seqüência no uso da metáfora, analogia e modelo. As contradições inerentes às metáforas são harmonizadas pela analogia, algo que reduz o desconhecido, destacando o caráter comum entre duas coisas diferentes. A metáfora é motivada pela intuição e por imagens holísticas e não tem como objetivo encontrar diferenças entre elas. A analogia é realizada pelo pensamento racional e concentra-se nas semelhanças estruturais e funcionais entre dois objetos. A forma de externalização da conversão do conhecimento, de uma forma geral, é vista no processo de criação do conceito. Depois de criados, os conceitos explícitos podem então ser modelados. Em um modelo lógico, não deve haver contradições e todos os conceitos e proposições devem ser expressos em linguagem sistemática, lógica e coerente.

O processo de **combinação** – conversão do conhecimento explícito para o conhecimento explícito – consiste da sistematização de conceitos em um sistema conhecido. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Numa abordagem organizacional, a gerência de nível médio possui papel decisivo na criação de novos conceitos por meio da rede de informações e conhecimentos codificados. Já, no que diz respeito à alta gerência, o modo de combinação é realizado quando conceitos intermediários são combinados e integrados a conceitos principais. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. A reconfiguração das informações existentes por classificação, acréscimo, combinação e categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos. A criação do conhecimento realizada pela educação e pelo treinamento formal nas escolas normalmente segue esse padrão.

O processo de **internalização** – conversão do conhecimento do explícito para o conhecimento tácito – se apresenta pelo processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao aprender fazendo e pode ocorrer sem que

se tenha de reexperimentar as experiências prévias de outras pessoas. Quando internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências tornam-se ativos valiosos. A expansão do escopo da experiência prática é fundamental para o processo de internalização. Para viabilizar o conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando-se, assim, novo ciclo de geração de conhecimento. As formas mais comuns de conversão do conhecimento explícito para o tácito são a verbalização e a diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

Nonaka e Takeuchi argumentam que, isoladamente esses modos de conversão do conhecimento não constituiriam função de crítica importância para a empresa, na medida em que se caracterizam, isoladamente, como formas limitadas de criação de novos conhecimentos.

Dessa forma, a partir do processo de socialização e seguindo-se consecutivamente a externalização, a combinação e a internalização, os autores propõem a constituição do que denominam espiral do conhecimento, que permeia aspectos de aprendizado e construção do conhecimento, e a forma com que ocorrem dentro das organizações. De acordo com essa perspectiva, o conhecimento seria gerado inicialmente por meio da socialização, sendo transformado em explícito, pelo processo de externalização, incorporado pelos membros da organização, pelo processo de internalização. Após essas etapas, o conhecimento sofreria um processo de combinação e ocorreria novo processo de criação do conhecimento, sendo aquele gerado nas etapas anteriores aumentado, incorporando experiências pessoais. De acordo com os autores, o processo SECI ocorre continuamente e o conhecimento gerado pela socialização, externalização, internalização e combinação apresenta característica contínua de construção.

Adicionalmente, os autores compreendem que esse ciclo contínuo de conhecimento não ocorre apenas na esfera individual, mas também na dimensão ontológica da firma, no sentido em que pode ser aplicado à Figura 8 deste estudo, vindo do indivíduo, ascendendo ao grupo, à organização e a níveis interorganizacionais.

Diante da existência dessa espiral do conhecimento, compreendida tanto do aspecto epistemológico (se tácito ou explícito) quanto a partir do prisma ontológico (se individual ou inter-organizacional), a efetiva ocorrência dessa migração, transformação e criação do conhecimento de diversos tipos e em diversos níveis organizacionais caracteriza a síntese do modelo SECI.

### **3 PROBLEMA, HIPÓTESES E VARIÁVEIS DE PESQUISA**

#### **3.1 Problema de pesquisa**

O problema de pesquisa é fundamentado na compreensão de que o modelo SECI de conversão do conhecimento, proposto por Nonaka e Takeuchi (2004), pode prover à empresa conhecimento necessário para a tomada de decisões em todas as esferas corporativas, e que tal processo de conversão caracteriza-se como valioso, raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível, preenchendo os requisitos básicos da perspectiva da *RBV*, fundamentada nesse estudo em seus autores seminais (WERNERFELT, 1984, BARNEY 1986b, 1991, 2001 e BARNEY; ARIKAN 2001).

Assim, a busca por indícios conceituais e empíricos que comprovem a obtenção de vantagem competitiva sustentável a partir da forma com que a empresa vem a ter o conhecimento necessário para a tomada de decisão apropriada permeia este estudo, na medida em que se compreende que Choo (2003) ressalta que o conhecimento é utilizado pela empresa para obtenção de distinto posicionamento a partir do momento em que o utiliza na análise do ambiente no qual se insere, bem como para a tomada de decisões.

Levando-se em consideração a visão da firma como repositório de conhecimentos (PENROSE, 1959) e que o ciclo do conhecimento abrange a criação do significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões (CHOO, 2003), compreende-se a importância da forma de difusão e conversão do conhecimento para que a firma possa alcançar renda superior (PETERAF, 1993) por meio de *performance* diferenciada e única ante seus concorrentes, alcançada pela tomada correta de decisões.

Muito embora a possibilidade de teste empírico da espiral do conhecimento em sua plenitude, levando-se em consideração inclusive o nível interorganizacional, este estudo se limitou a testá-la empiricamente dentro de empresas, levando-se em consideração o aspecto individual de tal espiral, no sentido de apresentar indícios empíricos que comprovem hipótese a ser apresentada adiante.

A despeito da possibilidade de obtenção de vantagem competitiva sustentável a partir de inúmeros fatores, dentre os quais a cultura corporativa (BARNEY, 1986a), a detenção, por parte da empresa, de recursos únicos ante seus concorrentes, tais quais os preconizados por Prahalad e Hamel (1990), denominados pelos autores de *core competences*, pela detenção de patentes ou processos únicos de fabricação, comercialização ou distribuição; ou ainda diante da característica única da oferta de uma empresa, tais quais as ofertas da Dell Computer, Microsoft, SAP ou da 3M, o presente estudo se limitou à análise da relação existente entre a criação do conhecimento, a partir do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1995), e a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Diante disso, delimita-se o escopo da pesquisa ao teste do modelo SECI. O que não descarta estudos futuros no sentido de identificar quais as possíveis origens da VCS nas empresas.

Assim, a pergunta problema que norteia o estudo é:

**Na visão do gestor, o processo de criação do conhecimento – SECI – é avaliado como fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? Isto é, o Modelo SECI é considerado pelos gestores como sendo, simultaneamente, valioso, raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível?**

Partindo-se da identificação de indícios conceituais fortes o suficiente que conduzem a empresa à obtenção da vantagem competitiva sustentável a partir do modelo SECI, por este se



mostrar valoroso, raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível, a questão que permeia a pergunta problema é:

Existe convergência entre a prática empresarial e os pressupostos teóricos que caracterizam o SECI como recurso-fonte de vantagem competitiva sustentável?

Em outros termos, a prática gerencial é congruente com o modelo teórico? Pelo menos três possibilidades podem ocorrer, representadas pela Figura 10:

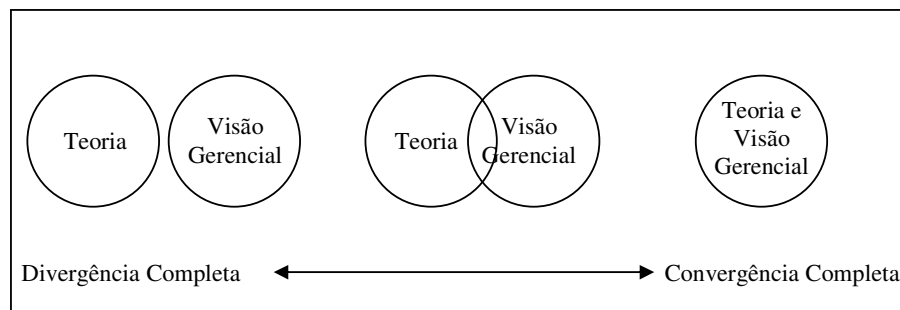


Figura 10: Possibilidades de convergência entre a teoria e a prática  
Fonte: o autor

### 3.2 Objetivo Geral

Avaliar, na prática, se o modelo SECI é considerado pelo gestor como recurso-fonte para a obtenção de vantagem competitiva sustentável na perspectiva da *RBV*.

Decorrente do Objetivo Geral foi estabelecido o seguinte Objetivo Específico:

1. Identificar, com base na literatura, conceitos teóricos que permitam parametrizar atributos para a mensurar a associação entre as quatro formas de criação do conhecimento e os quatro atributos dos recursos-fonte de vantagem competitiva sustentável.

### 3.4 Hipóteses

Decorrente do problema de pesquisa dos objetivos de pesquisa, a hipótese principal que norteou a condução deste estudo foi: **O modelo SECI de conversão do conhecimento é avaliado pelos gestores, simultaneamente, como valioso, raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível.**

Em se confirmando essa hipótese geral, poderá ser concluído que, na prática, a avaliação do modelo SECI converge para o modelo teórico apresentado. Dessa hipótese principal decorreram 16 hipóteses secundárias, conforme representadas na Figura 11.

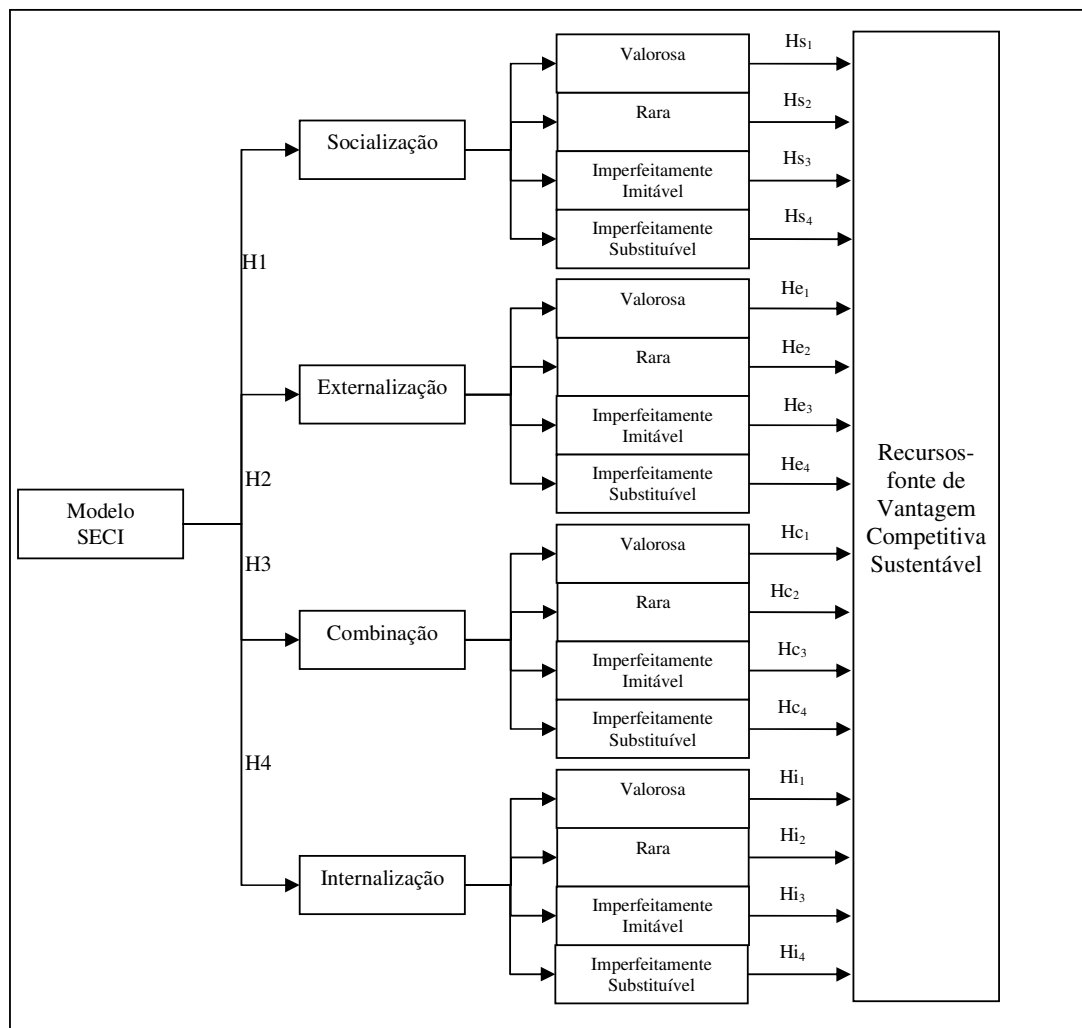


Figura 11: Hipóteses de pesquisa  
Fonte: o autor

Para a formulação da hipótese geral, partiu-se do pressuposto de que todas as empresas compunham um único grupo, isto é uma única amostra. Entretanto, acreditava-se que a amostra final fosse composta por informantes que trabalhassem em empresas com características distintas de inovação. Por essa razão foi formulada a seguinte hipótese derivada:

**Quanto mais orientada para a inovação é a empresa, mais a visão do gestor converge para o modelo teórico que caracteriza o modelo SECI como fonte de obtenção de vantagem competitiva sustentável.**

### 3.5 Variáveis de pesquisa

Para efeito deste estudo, diante do problema de pesquisa apresentado, bem como das hipóteses principais e secundárias formuladas, as variáveis envolvidas são:

Vantagem competitiva sustentável; e

O modelo SECI de conversão do conhecimento.

A Figura 12 apresenta uma síntese da inter-relação das variáveis de pesquisa:

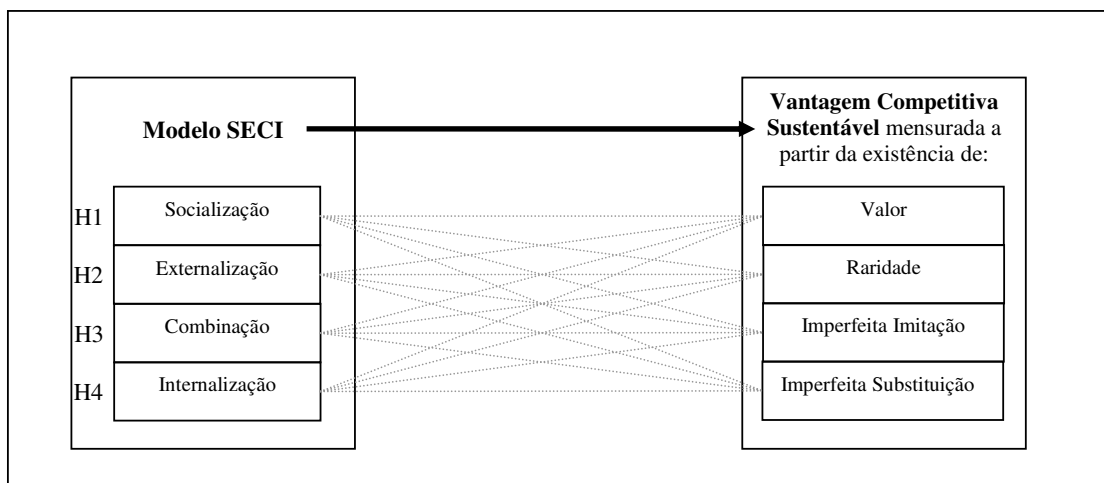


Figura 12: Síntese da inter-relação das variáveis do estudo  
Fonte: o autor

### **3.6 Definição Operacional das Variáveis**

A operacionalização das variáveis, segundo Kerlinger (1980) atribui significado a cada uma das variáveis, com o objetivo de trilhar caminhos necessários para a consecução do estudo científico, em especial o de natureza quantitativa, almejando o teste das hipóteses levantadas. Partindo-se dessa conceituação, a operacionalização das variáveis deste estudo foi realizada da seguinte maneira:

#### **Operacionalização da variável vantagem competitiva sustentável.**

Com base no referencial teórico abordado nesse estudo, a vantagem competitiva sustentável advém da incapacidade de empresas concorrentes obterem resultados similares aos de dada empresa, mesmo que adotem estratégias de criação de valor similares de forma simultânea. Tal compreensão, baseada em Barney (1991), caracteriza-se pela forma com que tal vantagem é obtida, estritamente dependente de condições históricas, da ambigüidade causal e da complexidade social, apoiada em recursos-fonte de vantagem competitiva sustentável.

As questões desenvolvidas, objetivando a mensuração desta variável contemplaram os seguintes atributos inerentes à conceituação da vantagem competitiva sustentável, proposta pelo modelo de Barney (1991):

- valor;
- raridade;
- imperfeita imitação;
- imperfeita substituição.

Tais atributos foram identificados de forma indireta, a partir da caracterização de cada um dos atributos elencados para a mensuração dos quatro modelos de conversão do conhecimento compreendidos pelo SECI.

### **Operacionalização da variável modelo SECI de conversão do conhecimento.**

Para a socialização, externalização, combinação e internalização, foram utilizados atributos identificados em Nonaka e Takeuchi (2004), adaptando-os do estudo conduzido por Huang e Wang (2002) que elaboraram escala quantitativa de mensuração do SECI.

Saliente-se que, como a proposta aqui apresentada ensejou a verificação da incorporação dos quatro fatores inerentes à vantagem competitiva sustentável, segundo Barney (1991) as assertivas utilizadas no estudo de Huang e Wang (2002) sofreram modificações na sua redação, acrescentando-se textos que contemplassem as questões de valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição, conforme se apresenta a seguir:

#### **Socialização**

S01 – A forma como compartilhamos experiências na nossa empresa agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

S02 - A forma como compreendemos pensamentos e opiniões de nossos colegas, para que possamos entender o que estão fazendo agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

S03 – A maneira como contribuímos para o enriquecimento das discussões, apresentando idéias, conceitos e expressando pensamentos agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

S04 – A forma como encorajamos nossos colegas a exprimirem suas idéias e pensamentos agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

S05 – A maneira como coletamos informações antes de reuniões, para que sejam compartilhadas entre os participantes agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

S06 – A maneira como observamos e copiamos as habilidades e comportamento de nossos colegas de empresa agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

#### **Externalização**

E01 – A maneira como criamos modelos e exemplos para explicar idéias agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

E02 – A maneira com transformamos pensamentos complexos em idéias concretas para que possamos ser compreendidos agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

E03 – A maneira como descrevemos termos técnicos e de difícil compreensão em linguagem coloquial agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

E04 – A maneira como explicamos conceitos abstratos por meio de exemplos simples, para que sejamos mais facilmente compreendidos agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

E05 – A utilização de analogias quando precisamos explicar a nossos colegas conceitos abstratos e de complexa compreensão agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

E06 – A forma como auxiliamos nossos colegas a exprimirem suas idéias, encorajando-os a prosseguir em suas explicações agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

### **Combinação**

C01 – A forma como organizamos as idéias em discussão, para que as reuniões sejam mais proveitosas agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

C02 – A maneira como utilizamos nossa experiência pessoal para buscar a solução de problemas agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

C03 – A forma como organizamos resumos e sumários ao término das reuniões, para que expressem o que foi discutido agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

C04 – A forma como organizamos mentalmente os assuntos discutidos em reuniões agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

C05 – A forma como coletamos novas informações e as comparamos às informações já existentes, na busca por novas idéias agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

C06 – A forma como organizamos e estruturamos conceitos ambíguos para que sejamos mais facilmente compreendidos agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

### **Internalização**

I01 – A maneira como comparamos novas idéias e novos conceitos às nossas experiências pessoais prévias, tentando compreender melhor os significados das coisas agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

I02 – A maneira como buscamos a confirmação das idéias e conceitos expressos por nossos colegas de trabalho agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

I03 – A forma como nos certificamos de que nossos colegas de empresa foram perfeitamente compreendidos por seus colegas de trabalho agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

I04 – A maneira como concedemos tempo a nossos colegas de empresa, para que possam refletir a respeito do que está sendo discutido agrega valor às nossas ofertas, é facilmente encontrada entre nossos concorrentes, pode ser copiada por nossos concorrentes e pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes.

Para cada uma das assertivas, foi utilizada uma escala de 11 pontos (zero a dez) cujos detalhes para sua elaboração serão apresentados adiante.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Natureza do Estudo

O presente estudo, de **natureza descritiva**, buscou apresentar características do fenômeno observável (SEKARAN, 1992).

Estudos descritivos permitem a possibilidade de identificar relações de causa e efeito entre fenômenos identificados, analisando o papel de cada uma das variáveis que influenciam tais fenômenos (OLIVEIRA, 2001).

São processos de estudo que procuram abranger a correlação entre variáveis, fundamentais para as diversas ciências sociais [...] porque permitem controlar, de forma simultânea, um grande número de variáveis e, por meio de técnicas estatísticas de correlação, especificar o grau pelo qual diferentes variáveis encontram-se relacionadas, dando ao pesquisador uma visão abrangente do modo como as variáveis estão ocorrendo. **É certamente o tipo mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento e vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos** (OLIVEIRA, 2001, p. 114-115, grifo nosso).

No que tange ao tipo de estudo, esta pesquisa assumiu a tipologia **correlacional**, definida por Sekaran (1992) como sendo aquela na qual as variáveis associadas em um problema ou fenômeno podem ser delineadas, uma vez que se analisou em que medida o modelo de conversão do conhecimento influencia a obtenção de vantagem competitiva sustentável a partir do espectro de conceitos da *RBV*.

Levando-se em consideração a natureza da ciência administrativa, de característica social aplicada, bem como as variáveis apresentadas para o estudo, o **estudo de campo** mostrou-se como alternativa mais efetiva para a identificação das correlações existentes entre as variáveis apresentadas. Assim o tipo de pesquisa realizada foi a **pesquisa aplicada**, caracteri-



zada por Oliveira (2001) como sendo aquela que “requer teorias ou leis mais amplas como ponto de partida, e tem por objetivo pesquisar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos e fazer a sua aplicação às diferentes necessidades humanas” (p. 123).

Adicionalmente, a abordagem do problema de pesquisa se deu de maneira **quantitativa**, dada a característica descritiva do estudo, bem como a natureza do problema e a profundidade que se tencionou obter para o teste das hipóteses. O estudo quantitativo é aquele que quantifica opiniões e dados com o objetivo de se descobrir e classificar a relação entre variáveis, caracterizando-se como “uma forma de garantir a precisão dos resultados, e evitando com isso distorções de análise e interpretações” (OLIVEIRA, 2001, p. 115).

## **4.2 Plano Amostral**

### **Amostra**

O planejamento amostral contemplou uma amostra de cerca de 1.900 profissionais que trabalhavam em empresas da indústria, do comércio e de serviços localizados no Estado de São Paulo, assim divididos:

- 1.200 gestores e administradores cadastrados no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP), todos formados em administração de empresas há mais de cinco anos.
- 150 gestores e administradores do relacionamento do pesquisador, todos bacharelandos e/ou pós-graduados há mais de três anos.
- 400 alunos da Universidade Anhembi Morumbi de sétimos e oitavos semestres, cursando administração de empresas ou marketing, todos atuantes no mercado de trabalho.
- 100 alunos dos cursos de pós-graduação s da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- 50 alunos de outros cursos de pós-graduação.

Esse planejamento amostral, de caráter **não probabilístico** (OLIVEIRA, 2001, SEKARAN, 1992) e por **conveniência**, é caracterizado pela coleta de informações de membros que “se mostram convenientemente disponíveis para fornecer informações” (OLIVEIRA, 2001, p.235).

O **elemento amostral** considerado para o estudo foi o administrador, gestor ou funcionário, independente do cargo que ocupava na organização em que atuava. A escolha desse tipo de respondente se justificou diante da percepção do pesquisador de que este se encontrava acessível, diante do apoio apresentado pelo CRA-SP e pelo relacionamento que mantém com seus alunos de graduação e pós-graduação bem como e respondentes atuantes nas mais variadas empresas, ocupantes dos mais variados cargos.

Para a seleção dos administradores associados ao CRA foi utilizada extração aleatória a partir da base de dados da entidade, estabelecendo-se como único condicionante o fato de o administrador ser formado há mais de cinco anos, para que se identificasse maior incidência de profissionais já operantes no mercado de trabalho, em posição de destaque na corporação. Entretanto, esse fato não foi uma garantia de que a amostra retornada atendesse aos requisitos de aleatoriedade e, por essa razão, ela foi considerada não probabilística e obtida por conveniência.

### **4.3 Coleta de Dados**

Para a coleta dos dados da pesquisa foi desenvolvido questionário (ANEXO I), dividido em seis partes. Na primeira foram coletadas informações da empresa tais quais: segmento de atuação, origem da empresa, número de filiais, localização da empresa e número de funcionários. A tipificou o mercado em que a empresa respondente está inserida no que tange aos padrões de competitividade. A terceira parte mensurou, por meio de escala intervalar de seis pontos (desde muito pior até muito melhor), o desempenho da organização em comparação

com seus concorrentes com quadro de perguntas adaptadas de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002). A quarta parte identificou a forma com que o respondente compreende a inovação na empresa, com perguntas adaptadas de Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) e mensuradas por meio de escala intervalar de seis pontos (desde discordo totalmente até concordo totalmente). A quinta associou o modelo SECI e as variáveis condicionantes da VCS, adaptados de Huang e Wang (2002). Nessa etapa, a cada afirmação preconizada pelos autores, o respondente atribuiu nota de zero a dez para cada um dos quatro vetores conceituais preconizados pela *RBV* para a obtenção de VCS (valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição). A sexta parte teve por objetivo qualificar o respondente.

Justifica-se a escolha da escala de onze pontos para a quinta parte do questionário pela possibilidade de obtenção de maior variância dos dados e também por se constituir numa escala amplamente arraigada na cultura brasileira. Desde os primeiros estágios de aprendizagem as pessoas tomam conhecimento dessa escala nos bancos escolares. Por exemplo, numa prova, cuja avaliação é uma nota entre zero e dez.

O questionário foi distribuído aos administradores elencados pelo CRA-SP por meio de documentos impressos, enviados pelo correio e retornados ao pesquisador também pelo correio. Os contatos do pesquisador receberam o instrumento de pesquisa tanto por meio eletrônico quanto por meio impresso e todos os alunos das universidades apresentadas receberam os instrumentos em sua versão impressa, tendo preenchido-os em sala, sob a supervisão do pesquisador ou preposto por ele selecionado. O critério para a seleção do preposto foi único: ser o professor do respondente, a quem foram passadas informações básicas a respeito da pesquisa conduzida.

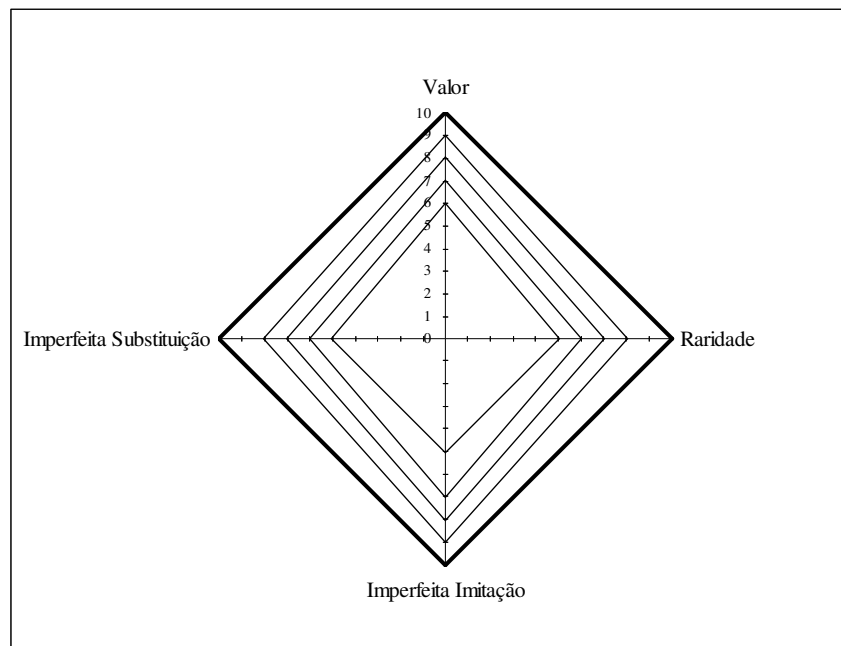
#### 4.4 Análise e Interpretação dos Dados

Após a inserção dos dados obtidos em base de dados do *software* estatístico SPSS, os dados obtidos foram manipulados, analisados e interpretados.

Com os resultados da pesquisa, foram elaboradas análises estatísticas e gráficos para a identificação visual das respostas apresentadas, na escala utilizada, representando a nota zero a menor existência de valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição, e a nota dez a maior incidência desses mesmos fatores, conforme apresentado no Gráfico 1. Para cada um dos componentes do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2004) foi confeccionado um gráfico para a identificação da percepção do respondente quanto ao valor, à raridade, à imperfeita imitação e à imperfeita substituição da assertiva em questão.

Em adição, foram elaboradas análises de *clusters* identificados a partir da escala proposta por Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) e adaptada para esse estudo. A adoção de tal escala permitiu a identificação de dois grupos de empresas distintos, as de alta inovação e as de baixa inovação.

Com base nos dois *clusters* identificados, analisou-se possíveis diferenças na compreensão dos gestores de empresas tipificadas como de baixa inovação em comparação à percepção dos gestores das empresas de alta inovação no que tange ao modelo SECI.



**Gráfico 1:** Gráfico de identificação de respostas  
Fonte: o autor

Levando-se em consideração o Gráfico 1, idealmente para que houvesse a comprovação das hipóteses apresentadas, as respostas obtidas devem aproximar-se da linha mais escura desse gráfico, no sentido de comprovar o valor, a raridade, a imperfeita imitação e a imperfeita substituição simultâneas do fator em análise. Nesse mesmo gráfico, as linhas mais finas representam uma suposição de distribuição das respostas, e têm função meramente ilustrativa. Dessa forma, parte-se do pressuposto que a convergência absoluta do atributo seja o valor dez, assumido arbitrariamente neste estudo.

#### 4.5 Representação esquemática do modelo de pesquisa proposto

O Quadro 5 sintetiza os elementos associados à operacionalização da pesquisa considerando objetivos específicos, hipóteses, questões e técnicas de análise dos dados.

**Quadro 5:** Representação esquemática do modelo de pesquisa

<b>Objetivo Geral:</b> comprovar que o modelo SECI é provedor de recurso-fonte de vantagem competitiva sustentável (VCS), sendo assim percebido pelo gestor.			
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipóteses Estatísticas</b>	<b>Questões do Instrumento</b>	<b>Técnicas de Análise</b>
1. Socialização é recurso-fonte de VCS	Socialização é Valorosa	S01 a S06	Estatística Descritiva e Ferramental estatístico específico  Análise multivariada, análise fatorial e de clusters, redução e avaliação de alfa de Cronbach
	Socialização é Rara		
	Socialização é Imperfeitamente Imitável		
	Socialização é Imperfeitamente Substituível		
2. Externalização é recurso-fonte de VCS	Externalização é Valorosa	E01 a E06	
	Externalização é Rara		
	Externalização é Imperfeitamente Imitável		
	Externalização é Imperfeitamente Substituível		
3. Combinação é recurso-fonte de VCS	Combinação é Valorosa	C01 a C06	
	Combinação é Rara		
	Combinação é Imperfeitamente Imitável		
	Combinação é Imperfeitamente Substituível		
4. Internalização é recurso-fonte de VCS	Internalização é Valorosa	I01 a I04	
	Internalização é Rara		
	Internalização é Imperfeitamente Imitável		
	Internalização é Imperfeitamente Substituível		

Fonte: o autor

#### 4.6 Considerações sobre a validade e confiabilidade da pesquisa

Levando-se em consideração o postulado por Sekaran (1992), podem ser conduzidos testes de validade e confiabilidade da pesquisa no que tange à validade do conteúdo, à validade de critério e à validade de construto. A confiabilidade da pesquisa pode ser avaliada por meio de medidas de estabilidade, que compreendem, segundo a autora, o teste e reteste, e a adoção de instrumentos equivalentes. A consistência interna pode ser avaliada de acordo com o coeficiente Alpha de Cronbach e pela medida *split-half* de confiabilidade.

Saliente-se, contudo, que as medidas de confiabilidade da pesquisa, diante do fator limitante tempo para a conclusão do estudo, não contemplara o teste e reteste, uma vez que tal sistemática compreende nova aplicação do instrumento de pesquisa aos mesmos respondentes. Compreendeu-se tal método desnecessário, pois se julgou que a opinião dos respondentes quanto aos critérios e fatores elencados no instrumento de pesquisa não devesse sofrer alteração ao longo do tempo, especialmente diante de sua característica atemporal.

No que tange à validade interna *versus* a validade externa, novamente o fator tempo mostrou-se importante limitador. Muito embora pelo menos cinco pré-testes de questionários tenham sido realizados, entendeu-se que a identificação dos fatores em ambiente controlado, como prevê Sekaran (1992), comprometeria sobremaneira a conclusão do estudo. Assim a generalização dos resultados não foi considerada nesse estudo. O Quadro 6 apresenta uma síntese conceitual das medidas de confiabilidade e qualidade do estudo realizado.

**Quadro 6:** Síntese conceitual das medidas de qualidade e confiabilidade

		Tipo	Definição	Ferramenta	Baseado em:
Qualidade e Legitimidade do Estudo	Validade dos Dados	Validade de Conteúdo	Assegura que a pesquisa inclui um conjunto de itens adequados e representativos no sentido de contemplar o conceito	<i>Face Validity</i>	Adaptado de Huang e Wang (2002)
		Validade de Critério	Deve ser estabelecida quando a medida diferencia indivíduos em um critério que se espera prever	<i>Current Validity</i> <i>Predictive Validity</i>	Não utilizada no estudo
		Validade de Construto	Apresenta quão bem o resultado obtido se adequa à teoria na qual foi desenhado	Validade Convergente Validade Divergente	Fundamentação teórica
	Confiabilidade	Teste e reteste	Aplicação do questionário em momentos temporais diferentes	Reaplicação do questionário	Não utilizado no estudo
		Adoção de Instrumentos Equivalentes	Dois conjuntos de respondentes respondem a questionários distintos em apresentação mas iguais em conteúdo	Instrumentos equivalentes	Não utilizado no estudo
		Consistência	Indica a homogeneidade dos itens em uma pesquisa e como se adequam ao construto	Alpha de Cronbach <i>Split Half</i>	Estatística Descritiva
	Validade da Pesquisa	Validade Interna	Refere-se à confiabilidade dos resultados de um estudo	Não mensurável	Não mensurável
		Validade Externa	Refere-se à possibilidade de generalização dos resultados de dado estudo	Não presente	Não presente

Fonte: Adaptado de Sekaran (1992).



## 5 ANÁLISES E RESULTADOS

### 5.1 Perfil da empresas

Com base nos questionários respondidos, identificou-se que a amostra final, composta por 200 informantes, apresentava as características descritas pelas Tabelas 1 a 7:

**Tabela 1:** Principal atividade econômica

Ramo	Absoluto	%
Comércio	35	17,5
Serviços	123	61,5
Indústria	42	21,0
Total	200	100,0

**Tabela 2 :** Número de Funcionários

Funcionários	Absoluto	%
Até 50	61	30,5
De 51 a 100	15	7,5
De 101 a 500	43	21,5
De 501 a 1.000	10	5,0
Mais de 1.000	56	28,0
Não Informado	15	7,5
Total	200	100,0

A maioria das empresas respondentes, conforme Tabela 1, era do ramo de serviços em sua maior parte com até 500 funcionários, conforme Tabela 2.

**Tabela 3:** Origem da empresa

Origem	Absoluto	%
Nacional	147	73,5
Estrangeira	41	20,5
Não Informado	12	6,0
Total	200	100,0

**Tabela 4:** Número Total de Filiais

Nº de Filiais	Absoluto	%
Nenhuma	100	50,0
De 1 a 10	65	32,5
De 11 a 50	20	10,0
De 51 a 100	6	3,0
Mais de 100	7	3,5
Não informado	2	1,0
Total	200	100,0

As empresas, em sua grande maioria, eram de origem nacional, conforme observa-se na Tabela 3, e possuíam menos de dez filiais.

**Tabela 5:** Ano de Fundação da Empresa

Ano de Fundação	Absoluto	%
Até 1900	9	4,5
De 1901 a 1930	13	6,5
De 1931 a 1960	16	8,0
De 1961 a 1990	55	27,5
Após 1990	61	30,5
Não Informado	46	23,0
Total	200	100,0

**Tabela 6:** Faturamento Anual em 2005 (USD mil)

Faturamento Anual (USD mil)	Absoluto	%
Até 50	3	1,5
De 51 a 100	3	1,5
De 101 a 500	14	7,0
De 501 a 1.000	7	3,5
De 1.001 a 5.000	8	4,0
De 5.001 a 10.000	8	4,0
Acima de 10.000	33	16,5
Não Informado	124	62,0
Total	200	100,0

Pelo menos 30% das empresas foram fundadas após 1990. O faturamento anual em mil USD é apontado na Tabela 6, ressaltando-se que essa informação foi obtida por menos de 40%, já que 62% dos informantes não revelaram esse dado

**Tabela 7:** Caracterização do Mercado no qual a empresa atua

Caracterização do mercado onde a empresa atua	Frequência	%
Muitas empresas, forte concorrência,	102	51,0
Muitas empresas, fraca concorrência,	7	3,5
Poucas empresas, forte concorrência,	40	20,0
Poucas empresas, fraca concorrência,	14	7,0
Poucas empresas muito grandes, muitas pequenas (pequena),	20	10,0
Poucas empresas muito grandes, muitas pequenas (é grande),	13	6,5
Monopólio,	4	2,0
Total	200	100,0

Nota-se, pela análise da Tabela 7 que mais de 50% dos respondentes afirmaram que suas empresas estão inseridas em mercados com muitas empresas e forte concorrência, ao passo que apenas 2% respondentes afirmaram que sua empresa é a única do mercado em que atua.

Tabela 8: Distribuição de questões relativas à *Performance da Empresa*

	Muito Pior	Pior	Levemente Pior	Levemente Melhor	Melhor	Muito Melhor
	%	%	%	%	%	%
Crescimento da participação de mercado no principal mercado	0,5	2,0	12,5	38,0	32,0	15,0
Crescimento do faturamento em relação ao do principal concorrente	1,5	2,0	17,0	47,0	24,0	8,5
Percentagem de vendas geradas por novos produtos comparada com a do principal concorrente	3,0	3,5	16,0	38,0	31,5	8,0
Retorno sobre as vendas comparado com o do principal concorrente	1,5	3,0	22,5	34,0	30,5	8,5
Retorno sobre o investimento comparado com o do principal concorrente	1,5	3,5	19,5	33,5	28,5	13,5
Retorno sobre o ativo comparado com o do principal concorrente	1,5	3,5	16,5	39,0	28,5	11,0
Desempenho geral comparado com o do principal concorrente	0,5	2,5	17,0	34,5	33,0	12,5

No que tange à *performance* das empresas componentes da amostra, nota-se que os entrevistados tenderam a classificar as empresas em que trabalhavam como relativamente melhores do que suas concorrentes. Como destaque, verifica-se que o Desempenho Geral, comparado com o do principal concorrente, foi classificado por 80% dos respondentes como levemente melhores, melhores ou muito melhores que seus concorrentes.

No que tange à percepção de atuação da empresa no que tange à inovação, nota-se que a maioria das respostas concentraram-se em leve concordância, concordância e total concordância, exceto o quesito “A inovação é considerada muito arriscada, é preterida”, no qual a escala de discordância se mostra mais acentuada, como apresentado na Tabela 9. Entretanto, esse valor não deve ser visto de forma negativa, pois quanto mais perto a resposta estivesse de zero, mais a empresa pôde ser considerada orientada para a inovação.

**Tabela 9:** Orientação para a Inovação

	Total Discor dância	Discor dância	Leve Discor dância	Leve Concor dância	Concor dância	Total Concor dância
	%	%	%	%	%	%
Experimentação de novas idéias	3,0	3,0	16,0	27,5	32,5	18,0
Busca por novas maneiras de fazer as coisas	2,0	3,5	12,5	25,0	36,0	21,0
Criatividade dos funcionários em métodos de operação	3,0	5,0	14,5	33,0	28,0	16,5
Pioneirismo na inserção de novas ofertas no mercado	5,5	7,0	19,0	34,0	22,0	12,5
Inovação considerada uma atividade muito arriscada, é preterida	15,5	18,5	24,0	23,0	14,5	4,5
A inserção de novas ofertas tem crescido nos últimos cinco anos	2,5	5,0	10,5	20,0	38,5	23,5
Investimento de parcelas fixas de faturamento em inovações	7,0	9,5	15,5	44,5	13,0	10,5
Envolvimento dos funcionários na busca de informações para desenvolvimento de novas ofertas	3,0	8,0	12,5	28,0	30,0	18,5
Formação acadêmica dos funcionários melhor do que a formação dos concorrentes	5,5	9,0	21,5	35,5	19,0	9,5

## 5.2 Perfil do Informante

No que tange à qualificação dos respondentes, nota-se que a maioria dos respondentes era do gênero masculino, possuindo até 30 anos de idade:

**Tabela 10:** Idade do Respondente

	Absoluto	%
Até 30 anos	95	47,5
de 31 a 40 anos	39	19,5
mais de 40 anos	66	33,0
Total	200	100,0

**Tabela 11:** Gênero do Respondente

	Absoluto	%
Masculino	125	62,5
Feminino	75	37,5
Total	200	100,0

**Tabela 12: Anos de Educação após Segundo Grau**

	Absoluto	%
Até 5 anos	112	56,0
De 6 a 10 anos	49	24,5
Mais de 10 anos	39	19,5
Total	200	100,0

**Tabela 13: Cargo ocupado na organização**

	Absoluto	%
Presidente ou Diretor	34	17,0
Gerente	32	16,0
Supervisor	34	17,0
Analista	49	24,5
Outros	51	25,5
Total	200	100,0

Considerando-se os aspectos relativos ao tempo de formação dos respondentes, bem como o cargo que ocupam na organização em que atuam, notou-se elevada concentração de profissionais com até cinco anos de educação após o segundo grau, com certa correspondência nos cargos que ocupavam. Percebe-se que analistas e outros corresponderam a aproximadamente 50% da amostra ao passo em que os profissionais com até cinco anos de formação representaram 56% da amostra. Notou-se que 44% dos respondentes alegaram ter mais de 6 anos de formação após o segundo grau, e que os Presidentes, Diretores e Gerentes e Supervisores corresponderam a aproximadamente 50% da amostra, conforme demonstram as Tabelas 12 e 13. Os questionários foram obtidos, em sua maioria, com alunos do ensino superior, tendo sido elencados alunos de MBAs, conforme demonstra a Tabela 14.

**Tabela 14: Origem do Questionário**

	Absoluto	%
Contatos do pesquisador	38	19,0
CRA – SP	38	19,0
Alunos Anhembi Morumbi	108	54,0
Alunos de MBA Mackenzie	8	4,0
Outros Alunos de MBA	8	4,0
Total	200	100,0

### 5.3 Mensuração de VCS do modelo SECI.

O questionário aplicado buscava a identificação, entre outros fatores, da percepção do respondente para o valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição dos componentes do modelo SECI ocorrendo de maneira simultânea, como prevê o modelo teórico utilizado para a condução do estudo. Destaca-se que, cada um dos atributos pertencentes às quatro dimensões previstas pelo modelo SECI deveriam, em tese, receber avaliações próximas da nota 10 para os quatro quesitos avaliados (VRIS), vinculados à VCS, isto é, aspectos de valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição deveriam, simultaneamente, receber notas próximas de 10 para que pudesse ser considerado como fonte de VCS.

Saliente-se que a adoção da designação VRIS representa valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição simultâneas para cada um dos componentes das dimensões do modelo SECI.

Para efeito desse estudo, consideraram-se, arbitrariamente, notas maiores ou iguais a sete como reveladoras da presença de valor, raridade, imperfeita imitação ou imperfeita substituição. Deste modo, para todos os atributos das quatro dimensões – socialização, externalização, combinação e internalização – foi criado um algoritmo que identificasse a presença simultânea de notas maiores ou iguais a sete para os quatro quesitos VRIS. Esse procedimento permitiu identificar casos em que efetivamente o atributo foi considerado fonte de VCS, cujos resultados são apresentados nas tabelas a seguir.

**Tabela 15:** Mensuração VRIS de componentes de Socialização

	Não é VRIS		É VRIS	
	Absoluto	%	Absoluto	%
S01- Compartilhamento de experiências	196	98,0	4	2,0
S02- Compreensão dos pensamentos dos colegas	194	97,0	6	3,0
S03- Contribuição para o enriquecimento de discussões	196	98,0	4	2,0
S04- Encorajamento à expressão de idéias	195	97,5	5	2,5
S05- Coleta de informações para reuniões	196	98,0	4	2,0
S06- Observação e cópia de habilidades e comportamentos	196	98,0	4	2,0

**Tabela 16** Mensuração VRIS de componentes de Externalização

	Não é VRIS		É VRIS	
	Absoluto	%	Absoluto	%
E01- Criação de modelos para explicação de idéias	196	98,0	4	2,0
E02- Transformação de pensamentos complexos em idéias	194	97,0	6	3,0
E03- Descrição de termos técnicos em linguagem coloquial	191	95,5	9	4,5
E04- Explicação de conceitos abstratos por meio de exemplos simples	192	96,0	8	4,0
E05- Utilização de analogias para facilitar a compreensão	193	96,5	7	3,5
E06- Auxílio à expressão das idéias dos colegas	193	96,5	7	3,5

**Tabela 17:** Mensuração VRIS de componentes de Combinação

	Não é VRIS		É VRIS	
	Absoluto	%	Absoluto	%
C01- Organização das idéias	193	96,5	7	3,5
C02- Utilização de experiência pessoal para solução de problemas	194	97,0	6	3,0
C03- Organização de resumos e sumários ao término das reuniões	193	96,5	7	3,5
C04- Organização mental de assuntos em discussão	195	97,5	5	2,5
C05- Coleta e comparação de informações	195	97,5	5	2,5
C06- Estruturação de conceitos ambíguos para facilitar a compreensão	192	96,0	8	4,0

**Tabela 18:** Mensuração VRIS de componentes de Internalização

	Não é VRIS		É VRIS	
	Absoluto	%	Absoluto	%
I01- Comparação de novos conceitos às idéias prévias	195	97,5	5	2,5
I02- Busca por confirmação de idéias expressas pelos colegas	193	96,5	7	3,5
I03- Certificação de compreensão por parte dos colegas	191	95,5	9	4,5
I04- Concessão de tempo aos colegas para que possam refletir	195	97,5	5	2,5

As Tabelas 15, 16, 17 e 18 foram elaboradas por meio da análise de cada uma das respostas assinaladas pelos 200 respondentes, levando-se em consideração as notas atribuídas para os quatro quesitos VRIS para cada um dos componentes das quatro dimensões SECI. Os componentes das quatro dimensões SECI somente foram considerados VRIS quando todas as respostas relativas a valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição receberam nota maior ou igual a sete. Todos os componentes SECI que receberam notas inferiores a sete para qualquer um dos quesitos VRIS foram considerados como não VRIS pois não caracterizam a simultaneidade da ocorrência dos fatores.

Verificou-se por meio da análise das quatro tabelas acima que o SECI não foi avaliado como fonte de VCS diante do percentual sempre inferior a 9% de respondentes que o compreenderam como, simultaneamente, valoroso, raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível.

Decorrente da análise expressa pelas Tabelas 15, 16, 17 e 18, consolidou-se todos os componentes das quatro dimensões SECI na Tabela 18, analisando-se a Socialização, a Externalização, a Combinação e a Internalização em relação ao seu valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição ocorrendo simultaneamente. Diante desta análise identificou-se que:

	Não é VRIS	
	Absoluto	%
Socialização	200	100,0
Externalização	200	100,0
Combinação	200	100,0
Internalização	200	100,0

**Tabela 19:** Consolidação das dimensões SECI

Este fato, *per se*, rejeita a hipótese em pesquisa, bem como a hipótese derivada. Contudo, preferiu-se analisar os dados a partir das médias apontadas pelos respondentes com o



objetivo de apresentar resultados adicionais para justificar a não comprovação das hipóteses, bem como para que se possa compreender quais dos componentes SECI podem servir, ao menos, como recursos-fonte de vantagem competitiva.

Assim, elaborou-se tabelas que contivessem os componentes avaliados e as respectivas médias obtidas nas respostas. Ressalte-se que tais médias, de acordo com escalas elaboradas, representam a média das notas atribuídas pelos respondentes para valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição de cada um dos componentes de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, independente de sua ocorrência simultânea.

Considere-se a utilização de escala invertida para os componentes de raridade, imperfeita de imitação e imperfeita de substituição (RIS) buscando facilitar a análise e resposta aos questionários. Tome-se por base o extrato do questionário abaixo apresentado para melhor compreensão dos motivos da inversão de escalas RIS

**Quadro 7:** Extrato do instrumento de pesquisa utilizado no estudo.

	Agrega valor às nossas atividades	É facilmente encontrada entre nossos concorrentes	Pode ser copiada por nossos concorrentes	Pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes
S01 – A forma como compartilhamos experiências na nossa empresa:				

De acordo com as instruções constantes no instrumento de pesquisa, os pesquisados foram orientados a atribuir notas que variavam de zero a dez, sendo a nota zero significado de sua total discordância e a nota dez, total concordância.

A primeira assertiva, relacionada ao valor que o componente em demonstração (S01) agrega às atividades da corporação representa escala direta. Se o respondente concordasse integralmente com tal afirmação, deveria apontar nota dez.

A segunda assertiva, que buscava a mensuração de raridade do componente em demonstração foi redigida de forma a facilitar a resposta. Assim os respondentes deveriam atribuir nota zero se discordassem totalmente quanto à facilidade de se encontrar a forma de compartilhamento de experiências entre os concorrentes de sua empresa. Assim, se o respondente discordasse totalmente de tal assertiva, pela lógica, concordaria totalmente que tal componente é raro entre seus concorrentes. O mesmo raciocínio foi levando em conta para os aspectos de cópia e substituição.

Cada uma das tabelas apresentadas a seguir deve ser compreendida como extrato da percepção dos respondentes no que tange ao valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição (VRIS) para os componentes do SECI, avaliados em sua ocorrência não simultânea. São apresentados, nas tabelas, as médias e desvios padrão (DP) para todos os componentes relativos ao SECI e, em adição, apresenta-se a variância explicada por um fator apenas, a medida de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin, bem como a medida de confiabilidade estatística apresentado pelo Alfa de Cronbach.

Em adição, são apresentadas as médias das escalas somadas de cada um dos quesitos VRIS para cada um dos componentes do modelo SECI, para que sejam apresentados gráficos conforme previsto no planejamento do projeto. A adoção das escalas somadas foi possível diante da constatação de Alfa de Cronbach, superior a 0,700 na grande maioria dos casos, mas nunca inferior a 0,590 indicando a média de escalas somadas como resultado significativo estatisticamente para os quesitos VRIS.

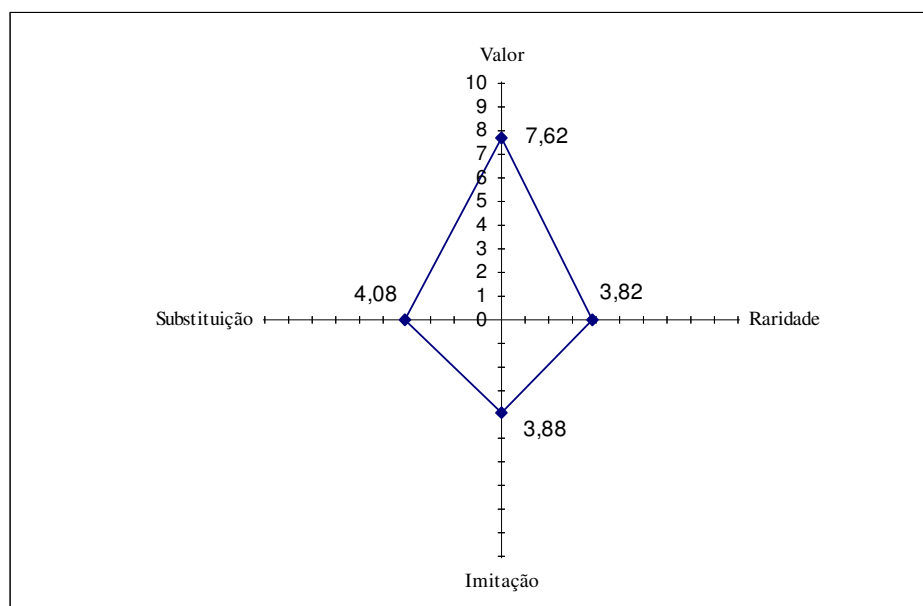
Destaca-se, na análise das tabelas a seguir, importante discrepância nas médias de escalas somadas entre as notas atribuídas ao valor em contraposição à raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição (RIS).

## Socialização

**Tabela 20:** Componentes VRIS de Socialização.

	Valor		Raridade		Imitação		Substituição	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Compartilhamento das informações	7,8	2,2	3,7	2,3	3,7	2,5	4,1	2,4
Compreensão de pensamentos e opiniões de nossos colegas	7,6	1,9	3,8	2,1	4,1	2,4	4,1	2,4
Contribuição para o e enriquecimento das discussões	7,7	2,1	4,0	2,1	3,9	2,2	4,1	2,4
Encorajamento aos colegas para que expressem suas idéias	7,4	2,4	4,0	2,4	4,0	2,5	4,2	2,6
Coleta de informações antes de reuniões	7,6	2,1	3,8	2,3	3,8	2,5	3,9	2,5
Observação e cópia do comportamento dos colegas de empresa	7,6	1,9	3,6	2,3	3,8	2,4	4,1	2,5
Média para Socialização	7,62		3,82		3,88		4,08	
Variância Explicada	48,35%		48,69%		53,08%		56,09%	
Kaiser-Meyer-Olkin	0,774		0,804		0,814		0,846	
Alfa de Cronbach	0,785		0,787		0,820		0,842	

Nota – DP corresponde ao Desvio Padrão



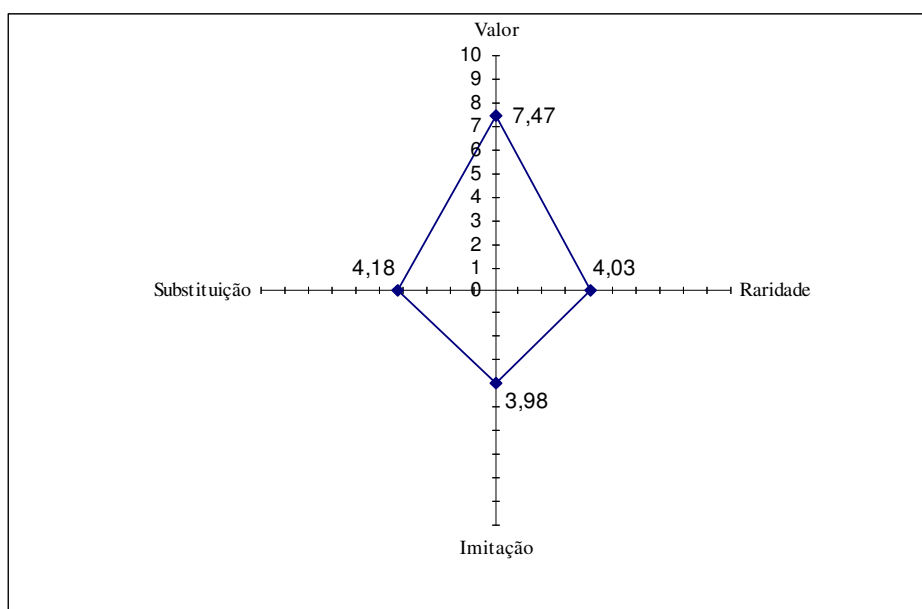
**Gráfico 2:** Gráfico de dispersão das médias VRIS para Socialização.

## Externalização

**Tabela 21:** Componentes VRIS de Externalização.

	Valor		Raridade		Imitação		Substituição	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Criação de modelos para explicar idéias	7,8	2,0	4,0	2,1	3,7	2,3	4,1	2,4
Transformação de pensamentos complexos em idéias concretas	7,3	2,1	4,2	2,0	4,1	2,3	4,0	2,3
Descrição de termos técnicos em linguagem coloquial	6,8	2,5	4,2	2,4	4,1	2,4	4,4	2,7
Explicação de conceitos abstratos por meio de exemplos simples	7,7	2,1	3,9	2,3	4,1	2,4	4,1	2,6
Utilização de analogias para explicação de conceitos abstratos	7,5	5,2	4,0	2,1	4,1	2,3	4,2	2,4
Auxílio à expressão dos colegas	7,7	2,1	3,9	2,1	3,8	5,0	4,3	2,5
Média para Externalização	7,47		4,03		3,98		4,18	
Variância Explicada	51,42%		50,42%		47,22%		59,44%	
Kaiser-Meyer-Olkin	0,789		0,792		0,818		0,880	
Alfa de Cronbach	0,754		0,799		0,710		0,862	

Nota – DP corresponde ao Desvio Padrão



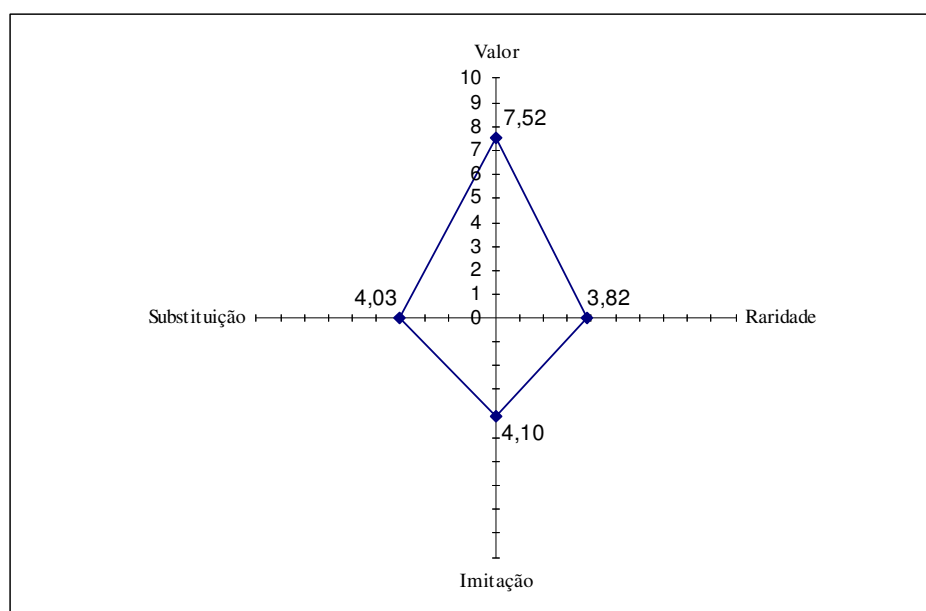
**Gráfico 3:** Gráfico de dispersão de Médias VRIS para Externalização.

## Combinação

**Tabela 22:** Componentes VRIS de Combinação.

	Valor		Raridade		Imitação		Substituição	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Organização de idéias em discussão	7,5	2,2	3,9	2,2	3,9	2,5	4,0	2,6
Utilização de experiências pessoais para busca de soluções	8,1	1,9	3,6	2,2	4,0	2,4	4,1	2,6
Organização de resumos ao término de reuniões	7,1	2,2	3,7	2,3	4,3	2,4	4,0	2,6
Organização mental de assuntos discutidos em reuniões	7,4	2,3	4,0	2,1	4,2	2,3	4,0	3,8
Coleta de informações e comparação às existentes na busca por novas idéias	7,8	2,1	3,6	2,2	3,9	2,4	3,9	2,6
Organização e estruturação de conceitos ambíguos para facilitar compreensão	7,2	4,8	4,1	2,2	4,3	2,4	4,2	2,4
Média para Combinação	7,52		3,82		4,10		4,03	
Variância Explicada	47,59%		54,97%		53,76%		55,98%	
Kaiser-Meyer-Olkin	0,785		0,822		0,829		0,867	
Alfa de Cronbach	0,677		0,833		0,826		0,820	

Nota – DP corresponde ao Desvio Padrão



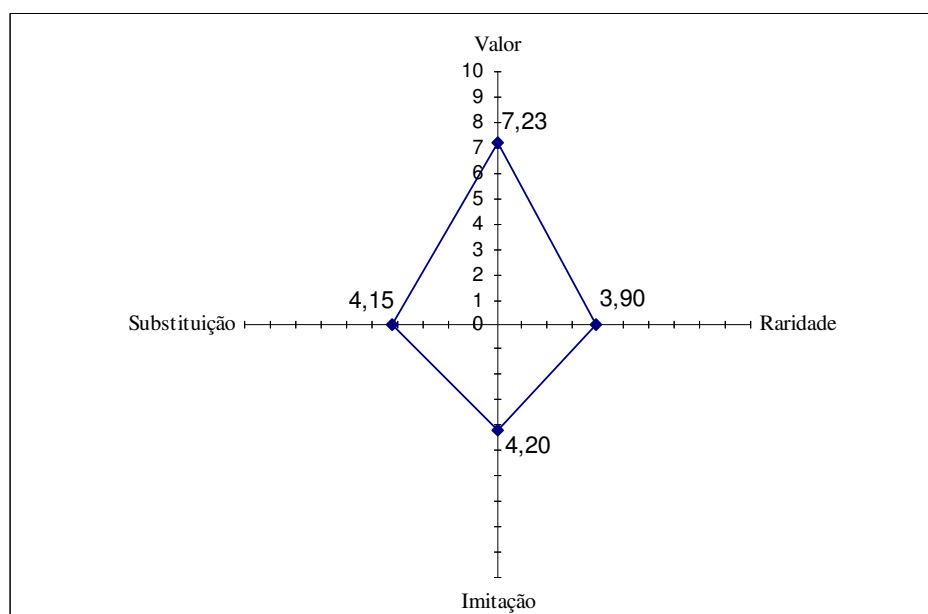
**Gráfico 4:** Gráfico de dispersão de Médias VRIS para Combinação.

## Internalização

**Tabela 23:** Componentes VRIS de Internalização.

	Valor		Raridade		Imitação		Substituição	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Comparação de novas idéias às experiências prévias	7,6	1,9	3,9	2,1	4,3	2,2	4,2	2,5
Busca por confirmação de idéias e conceitos expressos por colegas	7,4	2,0	3,9	2,2	4,0	4,3	4,1	2,3
Certificação de que os colegas de trabalho foram compreendidos	7,2	2,1	3,6	4,9	4,2	2,4	4,1	2,5
Concessão de tempo aos colegas para que reflitam a respeito do tema em discussão	6,7	2,6	4,2	2,3	4,3	2,5	4,2	2,5
Média para Internalização	7,23		3,90		4,20		4,15	
Variância Explicada	60,50%		55,70%		52,70%		71,36%	
Kaiser-Meyer-Olkin	0,768		0,727		0,716		0,818	
Alfa de Cronbach	0,777		0,590		0,631		0,864	

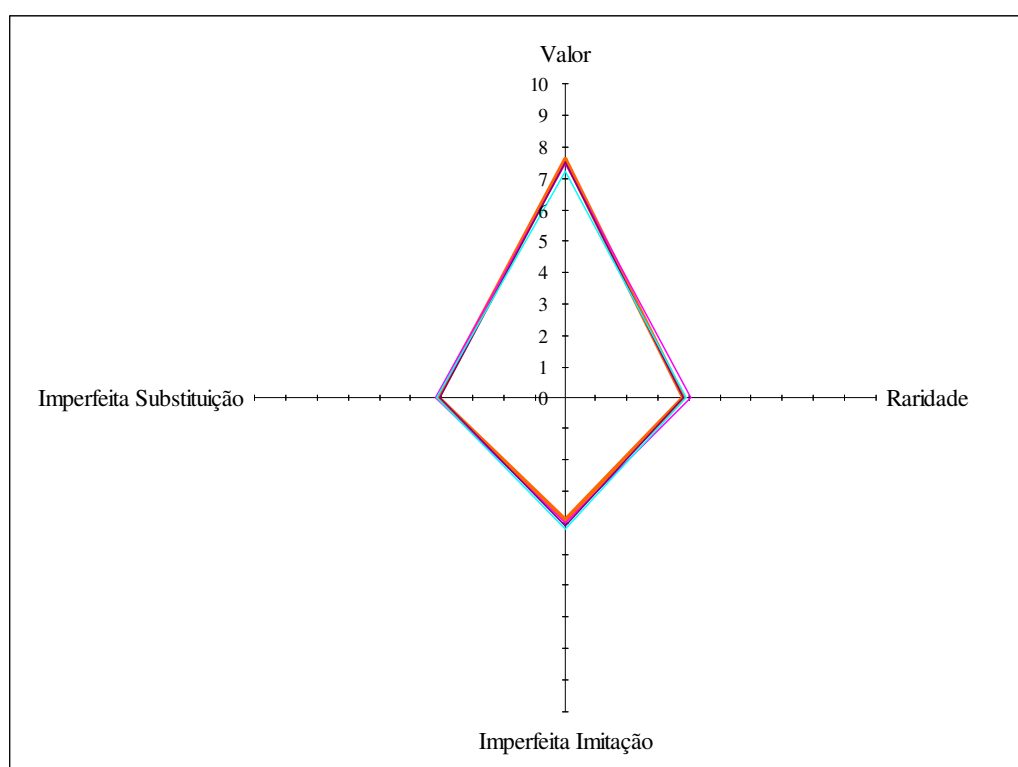
Nota – DP corresponde ao Desvio Padrão



**Gráfico 5:** Gráfico de dispersão de Médias VRIS para Internalização.

### 5.3.1 Dispersão das médias VRIS para SECI

A despeito da rejeição das hipóteses do presente estudo, conforme apresentado anteriormente, a opção pela continuidade da análise dos quesitos e dimensões apresentados teve por objetivo identificar possíveis motivos para a rejeição das hipóteses formuladas, bem como a identificação de quais dos componentes do modelo SECI poderiam, ao menos, configurar-se como fontes de vantagem competitiva, fez-se necessária a compilação das médias de cada um dos componentes SECI em relação ao seu valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição, como demonstra o Gráfico 6.



**Gráfico 6:** Composição de médias VRIS para SECI.

No Gráfico 6, cada uma das quatro linhas representa a síntese dos Gráficos 2, 3, 4 e 5 justapostos e unidos em apenas um demonstrativo. As linhas aparecem quase que justapostas diante da proximidade das médias obtidas por meio dos questionários.

#### 5.4 Avaliação do SECI segundo a orientação para a inovação

A partir da análise das assertivas associadas à orientação das empresas, com base no instrumento proposto por Cantalone, Cavusgil e Zhao (2002) foi possível, por meio de análise estatística, a identificação de dois *clusters* distintos de empresas: aquelas consideradas de alta inovação e aquelas consideradas de baixa inovação. Assim, associou-se a análise de compreensão de VCS com base nos quesitos VRIS para os componentes do modelo SECI ao desempenho das empresas no que tange à inovação.

Com base nessa análise e, a exemplo do realizado para as Tabelas 20, 21, 22 e 23, foram confeccionados gráficos comparativos avaliando a dispersão de notas atribuídas aos componentes VRIS para empresas de alta e baixa inovação para que se pudesse avaliar se existe distinção de percepção dos gestores de cada um desses tipos de empresas quanto ao valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição dos componentes do modelo SECI. Os gráficos apresentados na seqüência das tabelas representam, um a um, a dispersão de notas atribuídas a cada um dos elementos componentes da socialização (S01 a S6), externalização (E01 a E06), combinação (C01 a C06) e internalização (I01 a I04). Nos gráficos, cada uma das linhas apresentadas reflete os elementos componentes do modelo SECI.

Pôde ser notado por essas tabelas que as avaliações tenderam a ser as mesmas independentemente das empresas pertencerem aos quadrantes de alta e baixa inovação. Entretanto para alguns atributos as diferenças foram consideradas estatisticamente significantes aos níveis de 10%, representados por (\*), 5% (\*\*) e 1% (\*), conforme se comenta na seqüência:

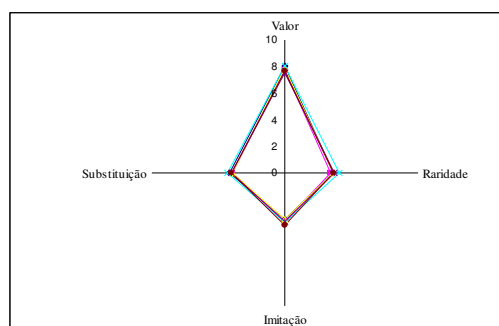


## Socialização – Alta e Baixa Inovação

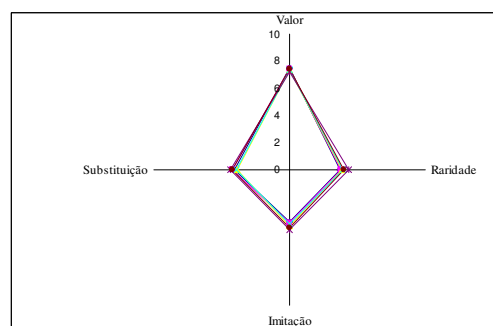
**Tabela 24:** Quesitos VRIS para Socialização – alta e baixa inovação

		Valor		Raridade		Imitação		Substituição	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Compartilhamento das experiências	Baixa Inovação	7,52	2,260	3,70	2,326	3,87	2,631	4,08	2,566
	Alta Inovação	8,04	2,078	3,66	2,281	3,47	2,339	4,14	2,338
	Total	7,78	2,181	3,68	2,298	3,67	2,490	4,11	2,447
	Significância	,089 (*)		,893		,253		,846	
Observação e cópia do comportamento dos colegas de empresa	Baixa Inovação	7,44	2,006	3,81	2,528	3,94	2,475	4,24	2,523
	Alta Inovação	7,72	1,801	3,42	2,122	3,67	2,319	3,93	2,482
	Total	7,59	1,905	3,62	2,335	3,81	2,396	4,08	2,501
	Significância	,303		,236		,416		,380	
Coleta de informações antes de reuniões	Baixa Inovação	7,33	2,199	3,86	2,122	4,13	2,513	3,84	2,191
	Alta Inovação	7,87	2,043	3,64	2,500	3,47	2,516	3,95	2,829
	Total	7,61	2,133	3,75	2,317	3,80	2,530	3,90	2,528
	Significância	,075 (*)		,494		,067(*)		,776	
Contribuição para o e enriquecimento das discussões	Baixa Inovação	7,37	2,136	3,94	2,287	3,97	2,285	3,94	2,442
	Alta Inovação	8,03	2,042	4,11	2,006	3,74	2,157	4,33	2,268
	Total	7,71	2,110	4,03	2,146	3,86	2,219	4,14	2,358
	Significância	,028(*)		,578		,451		,247	
Encorajamento aos colegas para que expressem suas idéias	Baixa Inovação	7,22	2,397	4,33	2,486	4,40	2,618	4,39	2,648
	Alta Inovação	7,50	2,382	3,72	2,186	3,68	2,366	3,98	2,505
	Total	7,36	2,387	4,02	2,354	4,04	2,513	4,18	2,575
	Significância	,420		,067(*)		,042(**)		,258	
Compreensão de pensamentos e opiniões de nossos colegas	Baixa Inovação	7,41	1,684	4,00	2,249	4,32	2,419	4,22	2,585
	Alta Inovação	7,69	2,033	3,62	1,989	3,94	2,279	3,98	2,302
	Total	7,56	1,869	3,81	2,125	4,13	2,351	4,10	2,443
	Significância	,293		,211		,251		,485	

Nota: (\*) significância < 0,01 ; (\*\*) 0,01<significância<0,05 ; (\*\*\*) 0,05<significância<0,10



**Gráfico 7:** Dispersão de Socialização - Alta Inovação



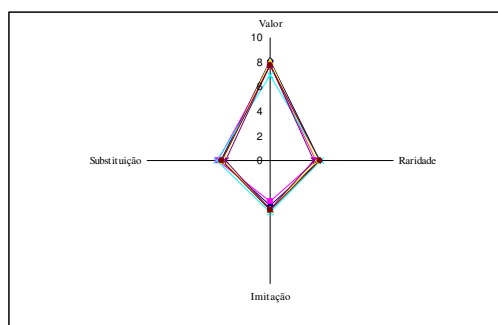
**Gráfico 8:** Dispersão de Socialização - Baixa Inovação

## Externalização – Alta e Baixa Inovação

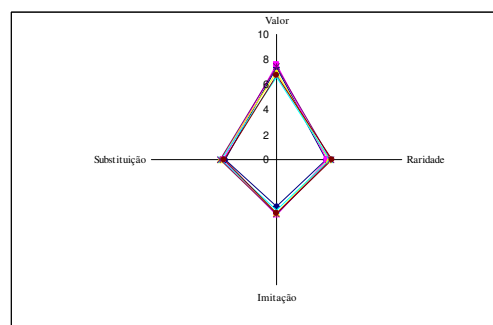
**Tabela 25:** Quesitos VRIS para Externalização – alta e baixa inovação

		Valor		Raridade		Imitação		Substituição	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Criação de modelos para explicar idéias	Baixa Inovação	7,38	2,044	3,93	2,198	3,69	2,292	4,10	2,401
	Alta Inovação	8,11	1,860	4,04	2,036	3,64	2,265	4,05	2,489
	Total	7,75	1,982	3,99	2,113	3,67	2,273	4,08	2,439
	Significância	,009 (***)		,714		,869		,904	
Auxílio à expressão dos colegas	Baixa Inovação	7,60	2,204	4,05	2,158	4,39	2,333	4,24	2,390
	Alta Inovação	7,72	2,055	3,73	2,009	3,28	6,626	4,26	2,652
	Total	7,66	2,125	3,89	2,085	3,83	5,005	4,25	2,520
	Significância	,674		,282		,118		,945	
Utilização de analogias para explicação de conceitos abstratos	Baixa Inovação	7,00	2,119	4,22	2,126	4,27	2,432	4,46	2,442
	Alta Inovação	8,05	7,021	3,77	2,139	3,97	2,255	3,86	2,429
	Total	7,53	5,221	3,99	2,139	4,12	2,343	4,16	2,448
	Significância	,156		,137		,363		,081(*)	
Descrição de termos técnicos em linguagem coloquial	Baixa Inovação	6,57	2,417	4,27	2,510	4,04	2,432	4,42	2,626
	Alta Inovação	6,94	2,541	4,07	2,360	4,17	2,467	4,30	2,689
	Total	6,76	2,481	4,17	2,431	4,11	2,444	4,36	2,652
	Significância	,286		,575		,691		,755	
Explicação de conceitos abstratos por meio de exemplos simples	Baixa Inovação	7,47	2,022	4,31	2,354	4,31	2,509	4,53	2,540
	Alta Inovação	7,83	2,168	3,56	2,151	3,94	2,369	3,62	2,521
	Total	7,66	2,100	3,93	2,279	4,12	2,441	4,07	2,565
	Significância	,230		,020 (**)		,282		,012 (**)	
Transformação de pensamentos complexos em idéias concretas	Baixa Inovação	6,76	2,273	4,38	2,068	4,24	2,268	4,18	2,313
	Alta Inovação	7,75	1,830	3,99	1,977	4,00	2,278	3,91	2,311
	Total	7,26	2,115	4,18	2,027	4,12	2,270	4,04	2,310
	Significância	,001 (*)		,170		,470		,408	

Nota: (\*) significância < 0,01 ; (\*\*) 0,01<significância<0,05 ; (\*\*\*) 0,05<significância<0,10



**Gráfico 9:** Dispersão de Externalização - Alta Inovação



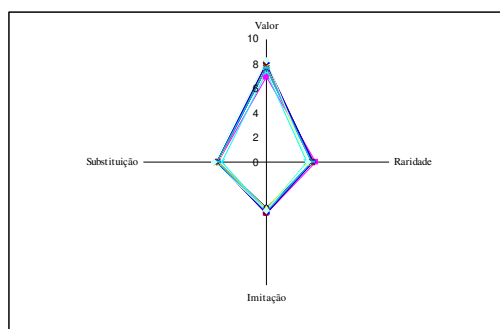
**Gráfico 10:** Dispersão de Externalização - Baixa Inovação

## Combinação – alta e baixa inovação

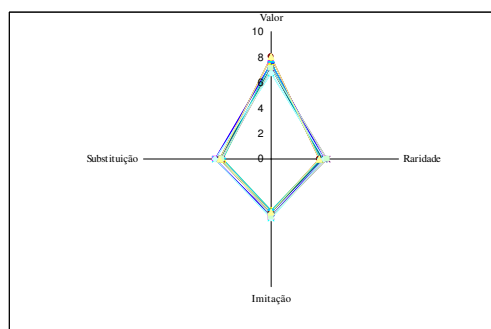
**Tabela 26:** Quesitos VRIS para Combinação – alta e baixa inovação

		Valor		Raridade		Imitação		Substituição	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Organização de idéias em discussão	Baixa Inovação	7,21	2,154	4,00	2,199	4,13	2,510	3,99	2,549
	Alta Inovação	7,74	2,203	3,89	2,276	3,71	2,535	3,91	2,623
	Total	7,48	2,189	3,95	2,233	3,92	2,525	3,95	2,581
	Significância	,087 (***)		,731		,242		,829	
Organização e estruturação de conceitos ambíguos para facilitar compreensão	Baixa Inovação	7,49	6,389	4,18	2,362	4,44	2,425	4,38	2,506
	Alta Inovação	6,90	2,356	3,99	2,057	4,19	2,331	3,97	2,368
	Total	7,20	4,794	4,09	2,210	4,32	2,376	4,18	2,440
	Significância	,382		,541		,447		,232	
Coleta de informações e comparação às existentes na busca por novas idéias	Baixa Inovação	7,55	2,158	3,88	2,260	3,98	2,449	3,77	2,649
	Alta Inovação	7,95	2,061	3,35	2,071	3,78	2,373	3,96	2,557
	Total	7,75	2,114	3,61	2,178	3,88	2,407	3,87	2,598
	Significância	,176		,084 (***)		,563		,601	
Organização de resumos ao término de reuniões	Baixa Inovação	6,75	2,233	4,13	2,302	4,65	2,421	4,42	2,631
	Alta Inovação	7,36	2,062	3,34	2,201	3,93	2,325	3,64	2,504
	Total	7,06	2,165	3,73	2,281	4,29	2,394	4,03	2,591
	Significância	,046 (**)		,013 (**)		,034		,033	
Organização mental de assuntos discutidos em reuniões	Baixa Inovação	7,13	2,328	4,36	2,301	4,44	2,404	3,89	4,861
	Alta Inovação	7,61	2,195	3,68	1,860	4,00	2,145	4,01	2,410
	Total	7,38	2,269	4,02	2,112	4,22	2,282	3,95	3,816
	Significância	,133		,022 (**)		,169		,823	
Utilização de experiências pessoais para busca de soluções	Baixa Inovação	8,03	1,903	3,80	2,162	4,16	2,363	4,05	2,549
	Alta Inovação	8,26	1,973	3,41	2,178	3,93	2,471	4,23	2,596
	Total	8,15	1,937	3,60	2,173	4,05	2,415	4,14	2,568
	Significância	,408		,203		,500		,627	

Nota: (\*) significância < 0,01 ; (\*\*) 0,01<significância<0,05 ; (\*\*\*) 0,05<significância<0,10



**Gráfico 11:** Dispersão de Combinação - Alta Inovação



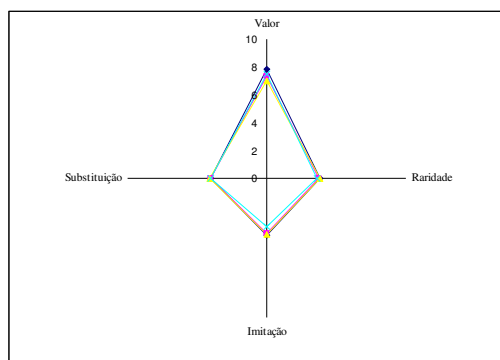
**Gráfico 12:** Dispersão de Combinação - Baixa Inovação

## Internalização – Alta e Baixa Inovação

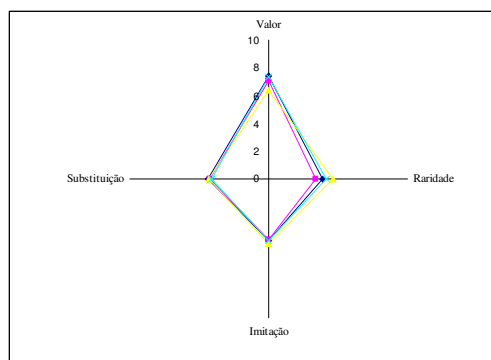
**Tabela 27:** Quesitos VRIS para Internalização – alta e baixa inovação

		Valor		Raridade		Imitação		Substituição	
		Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Comparação de novas idéias às experiências prévias	Baixa Inovação	7,40	1,884	3,89	2,133	4,42	2,286	4,37	2,435
	Alta Inovação	7,84	1,933	3,85	1,982	4,11	2,126	4,04	2,553
	Total	7,63	1,916	3,87	2,053	4,27	2,207	4,21	2,495
	Significância	,107		,898		,313		,345	
Certificação de que os colegas de trabalho foram compreendidos	Baixa Inovação	7,10	2,013	3,43	6,690	4,40	2,420	4,25	2,549
	Alta Inovação	7,34	2,264	3,78	2,096	3,98	2,341	4,01	2,472
	Total	7,22	2,141	3,61	4,927	4,19	2,384	4,13	2,507
	Significância	,438		,619		,209		,495	
Concessão de tempo aos colegas para que reflitam a respeito do tema em discussão	Baixa Inovação	6,39	2,440	4,62	2,333	4,66	2,540	4,33	2,567
	Alta Inovação	7,03	2,722	3,79	2,299	4,04	2,441	4,11	2,494
	Total	6,72	2,600	4,20	2,347	4,35	2,503	4,22	2,527
	Significância	,084 (***)		,013 (**)		,081 (***)		,531	
Busca por confirmação de idéias e conceitos expressos por colegas	Baixa Inovação	7,36	2,097	4,19	2,337	4,43	2,491	4,10	2,426
	Alta Inovação	7,50	1,988	3,60	1,970	3,49	5,431	4,00	2,280
	Total	7,44	2,039	3,90	2,174	3,96	4,255	4,05	2,348
	Significância	,625		,056		,115		,762	

Nota: (\*) significância < 0,01 ; (\*\*) 0,01<significância<0,05 ; (\*\*\*) 0,05<significância<0,10



**Gráfico 13:** Dispersão de Internalização - Alta Inovação



**Gráfico 14:** Dispersão de Internalização - Baixa Inovação

As Tabelas 24, 25, 26 e 27 apresentam os resultados das avaliações dos atributos das quatro dimensões do SECI segmentados por empresas classificadas como orientadas para baixa inovação e para alta inovação. São apresentadas as médias dos atributos, para cada dimensão associadas com o VRIS – valor, raridade, imitação e substituição, bem como o nível de significância do teste de médias. De maneira geral, os atributos tiveram médias muito próximas ao se comparar os dois segmentos de empresas. Isso revela que o fato de a empresa ter sido classificada no grupo de alta ou de baixa inovação não interferiu, de forma marcante, no processo de atribuição de valores aos atributos avaliados.

Entretanto, como poderá ser verificado nessas tabelas, algumas das médias foram consideradas diferentes aos níveis de 10, 5 ou 1%, conforme comenta-se a seguir. Ainda que isso possa ser decorrente de variabilidade amostral, entende-se que seja importante os comentários apresentados, pois poderão auxiliar o entendimento da não convergência dos resultados, conforme especifica o modelo teórico da vantagem competitiva sustentável. Além disso, poderá auxiliar futuros planejamentos de estudos com características semelhantes, permitindo *insights* para a inserção de outros fatores não incluídos no presente estudo que podem contribuir para o seu aprimoramento.

Para a dimensão Socialização, representada pela Tabela 24, considerando-se a questão do valor, pôde-se identificar que a avaliação de três atributos, feita pelos informantes que trabalham em empresas classificadas no segmento de alta inovação, tenderam a se concentrar em médias maiores do que a avaliação feita pelos entrevistados que trabalhavam em empresas classificadas no segmento de baixa inovação. Assim, os primeiros atribuíram valores médios maiores do que os segundos para os seguintes atributos: 1) a forma de compartilhamento de experiências, 2) a maneira como se coleta informações antes das reuniões, para que sejam compartilhadas entre os participantes e; 3) a maneira como se contribui para o enriquecimento das discussões, apresentando idéias, conceitos e expressando pensamentos. Isto é, em empre-

sas com características mais inovadoras esses três atributos são mais valorizados no desenvolvimento das atividades da organização.

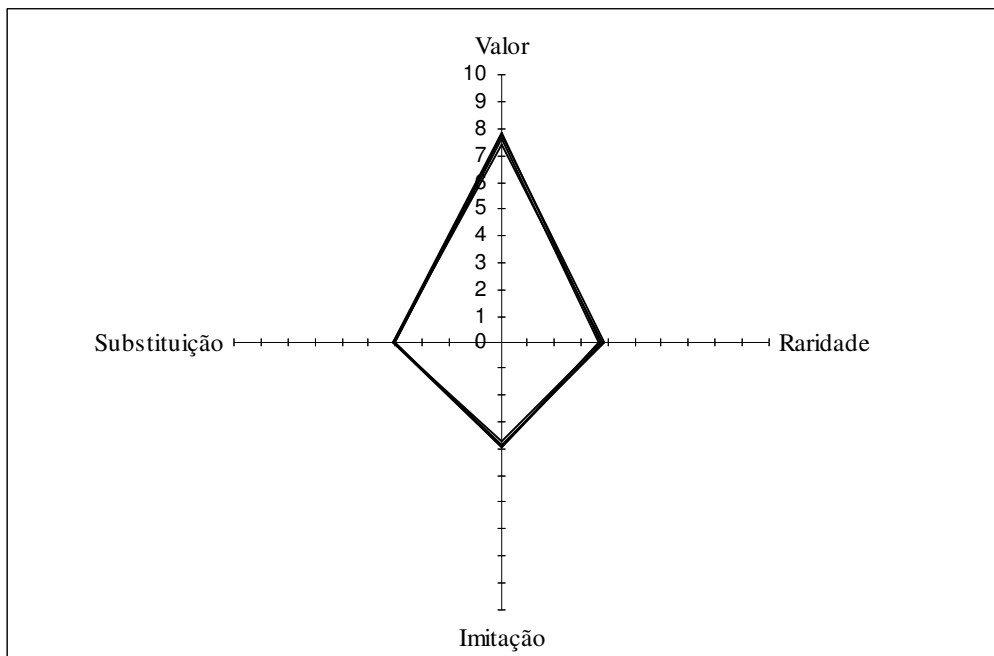
Para a avaliação dos atributos de Socialização associados com a raridade, a imitação e a substituição, conforme já comentado, as médias situaram-se em patamares abaixo de 5,0, revelando que os atributos não refletiam uma vantagem competitiva sustentável. As diferenças de avaliação, considerando-se os dois grupos de informantes, ocorreram em apenas dois atributos relativos à forma de coleta das informações antes das reuniões, à forma de encorajamento para que colegas expressem as idéias, conforme pode ser verificado na Tabela 24.

Pelo mesmo raciocínio identifica-se, na Tabela 25, que os atributos de Externalização, associados a valor: 1) a maneira como são criados modelos e exemplos para se explicar idéias e 2) a maneira como se transforma pensamentos complexos em idéias concretas que possam ser compreendidas, tenderam a ser avaliadas, dentre os informantes que trabalhavam em empresas classificadas no grupo de alta inovação, com uma média superior à das avaliações feitas pelos informantes do outro grupo de empresas. Para os informantes do primeiro grupo de empresas houve uma tendência, significativa estatisticamente, para que a média atribuída para 'explicação de conceitos abstratos por meio de exemplos simples' fosse menor do que a média atribuída pelos informantes do segundo grupo de empresas. Isto é, os informantes que trabalhavam em empresas classificadas como de alta inovação tenderam a ser mais categóricos de que esse atributo não é raro e difícil de ser substituído, comparativamente com os informantes do outro grupo que, no entanto, também opinaram na mesma direção.

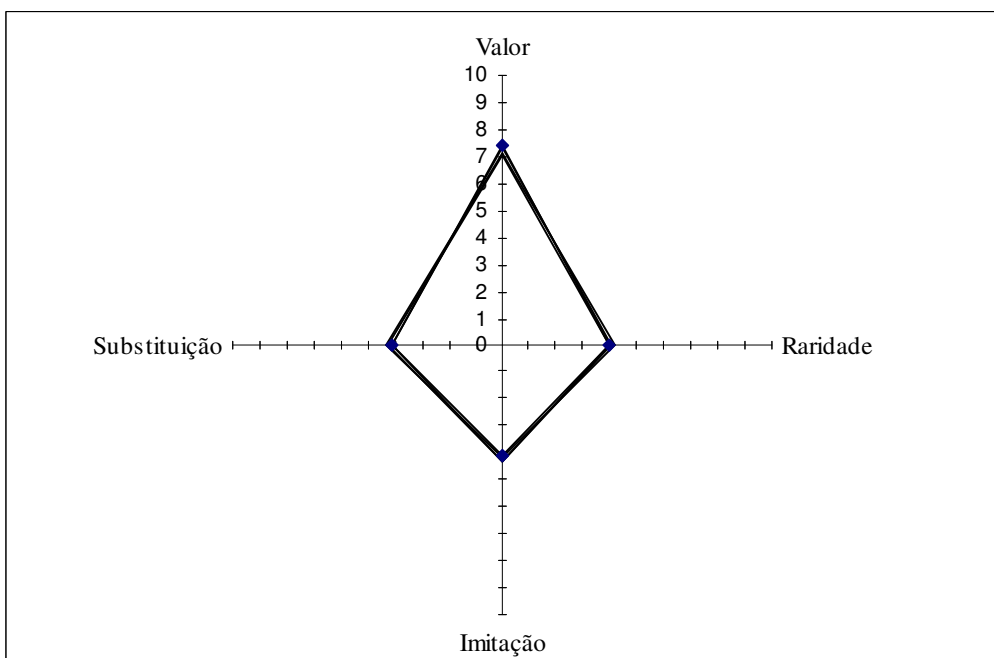
A verificação da Tabela 26, relativa aos atributos de Combinação também apresenta alguns atributos que puderam ser caracterizados como avaliados de forma diferente pelos dois conjuntos de informantes. Destaca-se que ao atributo 'organização de resumos ao término das reuniões' foram associadas médias, consideradas estatisticamente diferentes, para todos os

fatores relativos ao VRIS. Em outras palavras, nas empresas classificadas no grupo de alta inovação, entende-se que esse atributo agregue valor às atividades, mas é caracterizado, de forma mais incisiva, como não sendo raro, nem difícil de ser imitado ou mesmo substituído.

Na Tabela 27, que se refere aos atributos relativos à Internalização, nota-se que os informantes das empresas classificadas no grupo de alta inovação tenderam a avaliar mais favoravelmente do que os informantes do outro grupo de empresas de que ‘a maneira como se concede tempo aos colegas da empresa para que possam refletir a respeito do assunto do que está sendo discutido’ traz mais valor às atividades. Tenderam, também, a avaliar de que esse atributo mais raro e de difícil imitação pelas empresas concorrentes.



**Gráfico 15:** Composição de médias VRIS para SECI – Empresas de Alta Inovação



**Gráfico 16:** Composição de médias VRIS para SECI – Empresas de Baixa Inovação



Nota-se, diante da avaliação das Tabelas 24, 25, 26 e 27 que não há variação significativa para as notas atribuídas aos quesitos VRIS para os componentes do modelo SECI, fato corroborado pela identificação gráfica expressa pelos Gráficos 15 e 16 que, se comparados ao Gráfico 6, apresentam variações não significativas nas notas atribuídas a ponto de afirmar-se categoricamente que não há diferenciação entre os gestores de empresas de alta e baixa inovação no que tange à sua percepção de VCS obtida por meio do SECI.

Identifica-se, também, elevada variância de notas e médias atribuídas aos quesitos VRIS para todos os gráficos e avaliações representadas. Esta dispersão se confirma tanto pela análise da amostra completa quanto para as amostras de alta e baixa inovação. Em adição, analisou-se o grupo formado pelos gestores afiliados ao CRA, não se identificando qualquer variação significativa de médias em comparação ao resto da amostra, significando que, pelo menos quanto à amostra, os resultados revelaram-se consistentes.

## 6. CONCLUSÕES

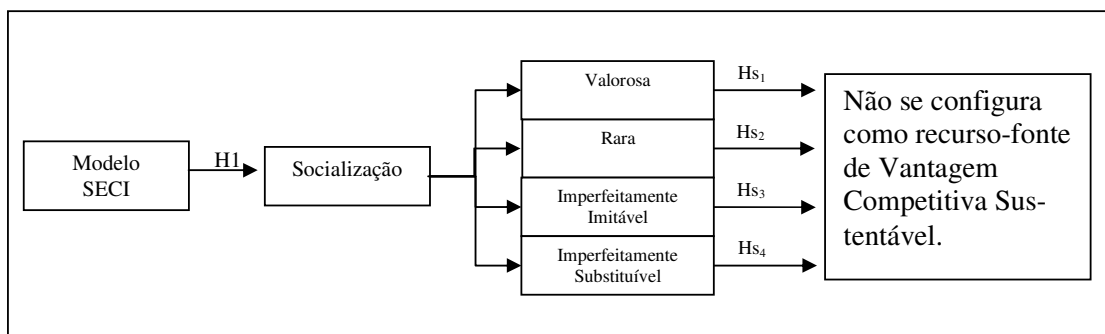
Diante das análises realizadas conclui-se que a hipótese de que o modelo SECI de conversão do conhecimento é avaliado pelos gestores, simultaneamente, como valoroso, raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível não foi comprovada na amostra pesquisada já que se constatou que os gestores não avaliam tais atributos ocorrendo simultaneamente.

Conforme apresentado nas Tabelas 15, 16, 17 e 18 desse estudo, nota-se que no máximo três por cento dos respondentes avaliaram os atributos da dimensão socialização do modelo SECI como sendo, simultaneamente valorosos, raros imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis (VRIS): no máximo quatro e meio por cento dos respondentes consideram os atributos da dimensão externalização como VRIS; no máximo quatro por cento dos respondentes consideram a dimensão combinação como VRIS e no máximo quatro e meio por cento dos respondentes avaliam a dimensão internalização como VRIS. Fato este, *per se*, significativo estatisticamente o suficiente para rejeitar a hipótese em teste.

Em adição, identificou-se que, mesmo em havendo a rejeição da hipótese tendo em vista a não significância estatística das respostas obtidas, tais respostas não foram assinaladas pelos mesmos respondentes, isto é, os seis respondentes que avaliaram como VRIS o atributo da dimensão socialização S02 – Compreensão dos pensamentos dos colegas – não são os mesmos seis respondentes que avaliaram como VRIS o atributo da dimensão externalização E02 – Transformação de pensamentos complexos em idéias – o que descaracteriza o pressuposto teórico, assim ocorrendo para qualquer dos atributos das dimensões SECI avaliados.

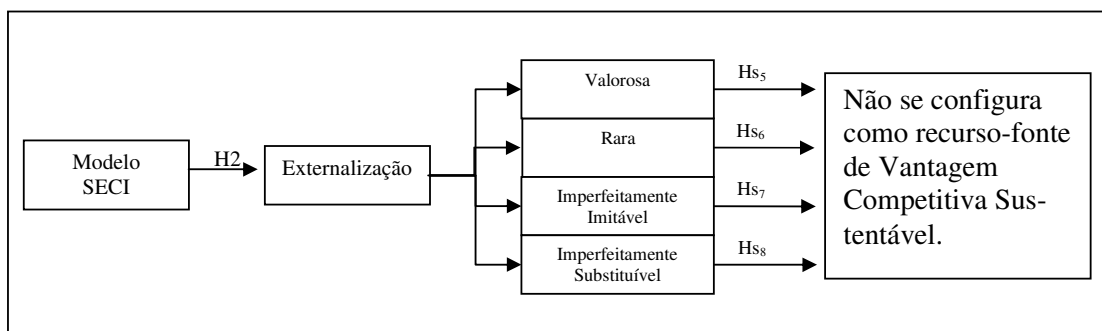
Assim, mediante interpolação de respostas, considerando-se, como mencionado anteriormente, notas superiores a sete para todos os atributos das quatro dimensões SECI no que tange aos quesitos VRIS, identificou-se que nenhum dos 24 atributos SECI e nenhuma das quatro dimensões são, simultaneamente, valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis.

Desta forma, retomando-se o quadro de hipóteses da pesquisa, retratado pela Figura 10 desse estudo, identifica-se que  $Hs_1$ ,  $Hs_2$ ,  $Hs_3$  e  $Hs_4$ , relativas à Socialização, postuladas de acordo com o modelo teórico estudado, não se confirmam na amostra avaliada, conforme apresentado na Figura 13.

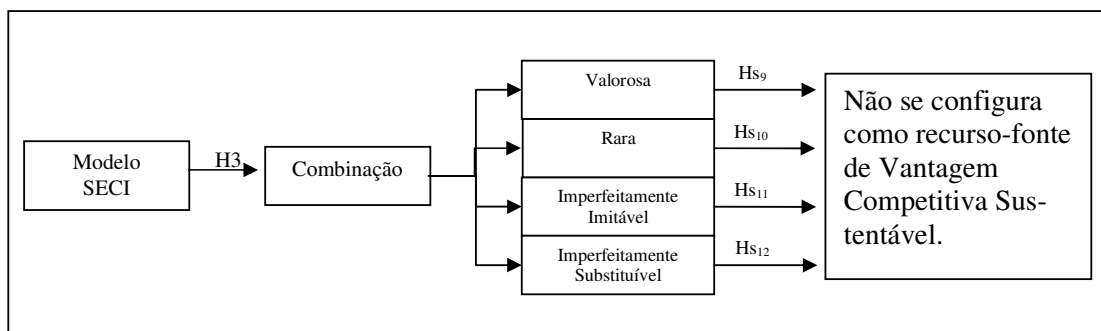


**Figura 13:** Quadro de hipótese H1 e derivadas  $Hs_n$   
Fonte: o autor

Ainda em relação ao modelo teórico, no que tange às hipóteses relativas à Externalização, Combinação e Internalização nota-se, conforme Figuras 14, 15 e 16 a reincidência da rejeição da hipótese:

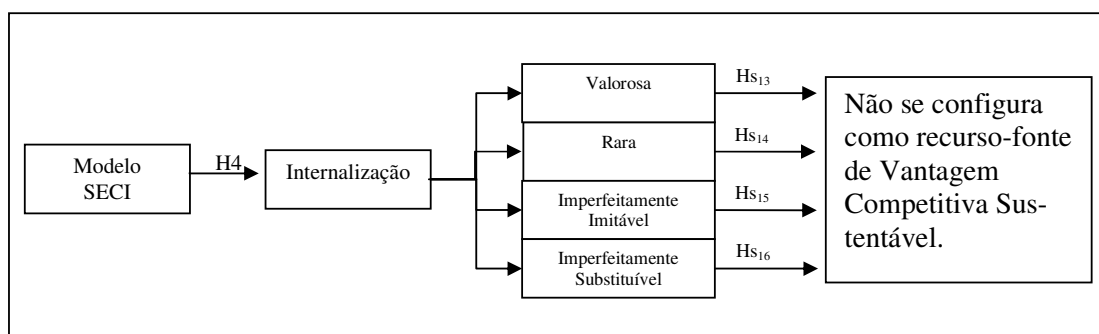


**Figura 14:** Quadro de hipótese H2 e derivadas  $He_n$   
Fonte: o autor



**Figura 15:** Quadro de hipótese H3 e derivadas Hc<sub>n</sub>

Fonte: o autor



**Figura 16:** Quadro de hipótese H4 e derivadas Hi<sub>n</sub>

Fonte: o autor

Esta constatação revela que o modelo de criação do conhecimento abordado sob o referencial teórico do SECI não é considerado fator de geração de Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva da *RBV*, levando-se em consideração a amostra estudada.

Parece que a criação do conhecimento é tida apenas como forma de obtenção de vantagem competitiva, pois, de acordo com Barney (1991) e Baumol, Panzar e Willing (1982), a vantagem competitiva é aquela que advém da impossibilidade dos concorrentes de uma empresa em adotar estratégias de geração de valor ao mesmo tempo em que a empresa. Assim, diante das elevadas médias atribuídas a todos os componentes das quatro dimensões do modelo SECI no que tange ao valor que agregam à oferta da empresa – atributo “valor” preconizado pela *RBV* – compreende-se que deste pode advir vantagem competitiva.

Contudo, diante da não confirmação de ocorrência simultânea de valor, raridade, imperfeita imitação e imperfeita substituição no modelo SECI, deste não advêm recursos que possam manter a vantagem competitiva de uma empresa imune às sucessivas tentativas de duplicação por parte de suas concorrentes atuais e potenciais (LIPPMAN; RUMELT, 1982 e RUMELT, 1984), bem como não assegura à empresa que seus concorrentes, mesmo que tenham êxito na duplicação competitiva, não obtenham desempenho equivalente ou superior (BARNEY, 1986a, 1986b, 1991, BARNEY; ARIKAN, 2001).

Compreende-se que, a despeito dos pressupostos de heterogeneidade e imobilidade de recursos indicarem a pequena possibilidade de empresas numa mesma indústria terem acesso aos mesmos recursos (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991), em especial os originados a partir do conhecimento (DAVENPORT, 1998; CHOO, 2003), constata-se que os respondentes não avaliam o conhecimento gerado a partir do modelo SECI como recurso imóvel e heterogêneo, contradizendo claramente o modelo teórico, mesmo que baseado pura e simplesmente no aspecto da intangibilidade, difícil mensuração e compreensão de origens dos recursos advindos do conhecimento (DAVENPORT, 1998, DAVENPORT; PRUSAK, 1998, HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2002 e GRANT, 2002).

Ainda que se tenha constatado a rejeição da hipótese em teste nesse estudo, bem como se especule a não aderência do modelo teórico à prática empresarial, considere-se que a característica essencial do processo de tomada de decisões reside na criação do significado e na conversão do conhecimento (CHOO, 2003). Causa estranheza a rejeição da hipótese posto que tal rejeição implica no não reconhecimento do modelo SECI como gerador de recursos-fonte de vantagem competitiva sustentável. Contudo, de acordo com as informações providas pelos respondentes, mais de 80% dos respondentes compreendem o desempenho de suas empresas levemente melhor, melhor e muito melhor que seus concorrentes. Ora, se tais respostas retratarem fielmente a realidade competitiva da empresa, se a *performance* superior está vin-

culada à detenção de recursos heterogêneos e imóveis (PENROSE, 1959), se o conhecimento é tipificado como recurso intangível e de difícil mensuração, compreensão, identificação, cópia e substituição (BARNEY, 1986b, 1991; BARNEY, ARIKAN, 2001; HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2002 e GRANT, 2002), se o conhecimento é tido como fundamental para o processo de tomada de decisões acertadas que fazem com que uma empresa se adapte e obtenha distinção na arena competitiva (CHOO, 2003) e se o conhecimento pode ser obtido por meio do modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1994), questiona-se de onde adviria a *performance* superior retratada por meio do instrumento de pesquisa aplicado à amostra.

Uma das possíveis origens da *performance* superior retratada na pesquisa pode ser a vantagem competitiva, posto que o modelo SECI não provê recursos tipificados como recursos-fonte de vantagem competitiva sustentável, mas configura-se como provedor de recursos que asseguram a vantagem competitiva às empresas, por não poderem ser utilizados simultaneamente pelos concorrentes da empresa.

Some-se a esta conclusão a rejeição da hipótese derivada de que quanto mais orientada para a inovação é a empresa, mais a visão do gestor converge para o modelo teórico que caracteriza o modelo SECI como fonte de obtenção de vantagem competitiva sustentável.

De acordo com análises de *clusters* de empresas originados da massa de dados coletada – empresas de alta inovação e empresas de baixa inovação – constata-se pequena diferença estatística entre a dispersão de médias VRIS lançadas pelos respondentes de ambos os *clusters* aos atributos das quatro dimensões do modelo SECI. Em adição, constatou-se que o modelo SECI não é compreendido como VRIS por 49,5% da amostra de empresas, as de baixa inovação e por 50,5% da amostra de empresas, as de alta inovação.

Constatou-se, portanto, que o desempenho relativo à inovação não determina, ao menos na amostra estudada, percepções diferenciadas que avalizem o modelo SECI como provedor de recursos-fonte de vantagem competitiva sustentável.

Em adição, identificou-se que 58% dos respondentes demonstraram rejeição à assertiva de que a inovação é muito arriscada, caracterizando afeição à inovação. Constatou-se também que, deste grupo de empresas afeitas à inovação, 93% afirmaram ter desempenho levemente melhor, melhor e muito melhor do que seus concorrentes. Ora, se as empresas de alta inovação não consideram o modelo SECI como VRIS e se 93% das empresas de alta inovação têm desempenho superior ao de seus concorrentes, questiona-se de onde adviria a *performance* superior identificada. Seria apenas do valor atribuído ao modelo SECI configurado como vetor de obtenção de simples vantagem competitiva, já que da mesma forma que no resto da amostra, as médias de todos os componentes das quatro dimensões do modelo foram altas? Ou a própria característica inovadora das empresas seria a responsável pela *performance* superior identificada no *cluster* de empresas de alta inovação?

Se a característica inovadora das empresas justifica sua *performance* superior e, partindo-se do pressuposto de que a inovação é vetor para a obtenção de VCS na perspectiva da *RBV* (RICCIARDI; ZILBER, 2006), descaracteriza-se o modelo SECI como vetor de obtenção de vantagem competitiva sustentável na perspectiva da *RBV*, contradizendo o modelo teórico, ao menos na amostra pesquisada.

## **7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS**

Diante do método adotado para a presente pesquisa, importantes limitações se apresentam, especialmente pela incapacidade do pesquisador em prover ao respondente base teórica para que possa analisar o instrumento de pesquisa.

Uma das possíveis limitações desse estudo está condicionada ao pouco, ou nenhum, conhecimento do respondente acerca da teoria que permeia o estudo, o que pode ter conduzido o resultado da pesquisa à rejeição das hipóteses formuladas.

Outro aspecto limitante pode ser caracterizado pela composição não probabilística da amostra, bem como pelo seu reduzido tamanho. Tais fatores, assim como o pouco conhecimento do respondente, aliados à sua pouca experiência profissional, podem ter trazido importante viés negativo à pesquisa. Muito embora tenha sido identificada similaridade estatística entre as respostas apresentadas pelos gestores afiliados ao CRA (86% dos respondentes com seis ou mais anos de experiência profissional após o segundo grau e 81% presidentes, diretores ou gerentes de empresas) e os demais respondentes, não se descarta integralmente a possibilidade de falha na composição amostral.

Leve-se em consideração também a possibilidade de falha na composição do instrumento de pesquisa que, muito embora baseado em pesquisas já realizadas por outros autores (CANTALONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002, HUANG; WANG, 2002), talvez possa ter se mostrado longo e complexo demais para o respondente.



Desta forma, recomenda-se a continuidade do estudo iniciado por esse instrumento para averiguação dos motivos pelos quais as hipóteses foram rejeitadas, a despeito da confirmação teórica de que o modelo SECI gera recursos-fonte de vantagem competitiva sustentável na perspectiva da *RBV*. Seria interessante que se conduzisse pesquisa qualitativa para averiguar a correção dos resultados obtidos por esse estudo, uma vez que, aparentemente, os assuntos abordados sem mostram complexos demais para o respondente. Compreende-se que, por meio de questionários semi-estruturados, aplicados a uma amostra menor de respondentes, possa se obter respostas mais fidedignas e alinhadas com o referencial teórico aqui abordado.

Neste sentido, mostra-se interessante que se dê continuidade ao estudo diante da identificação de indícios conceituais fortes apontando o SECI como vetor para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, ao passo em que a prática empresarial apenas o qualifica como vetor para a obtenção de vantagem competitiva.

## 8 BIBLIOGRAFIA

ABRAHAMSON, E. Management fashion. **Academy of Management Review**. V.21, p. 254-285, 1996.

AMIT, R.; SHOEMAKER, P.J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**. V. 14, p. 33-46, 1993.

ANSOFF, H.I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BAIN, J.S. **Barriers to new competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.

BARNEY, J.B.; ARIKAN, A.M. The resource-based view: origins and implications. In HITT, M. A.; FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S. (ed) **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell, 2001.

BARNEY, J.B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Sci**. October, p.1231-1241, 1986(a).

\_\_\_\_\_ Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage? **The Academy of Management Review**. V. 11, issue 3, p. 656-665, 1986(b).

\_\_\_\_\_ Firm *resources* and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**. V. 17, p. 99-120, 1991.

BAUMOL, W.J.; PANZAR, J.C.; WILLING, R.P. **Contestable markets and the theory of industry structure**. New York: Harcourt, Brace and Jovanovich, 1982

BOMBASSARO, L. C.. **As fronteiras da epistemologia: como se produz o conhecimento**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1982.

BRESCHI, S.; MALERBA, F.; ORSENIGO, L. Technological regimes and schumpeterian patterns of innovation. **The Economic Journal**, V. 110, n. 463, p. 388-410, apr/2000.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and sociological analysis**. Vermont,US: Ashgale Publishing Ltd., 2000.

CANTALONE, R.J.; CAVUSGIL, S.T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and performance. **Industrial Marketing Management**. V.31, n.6, p.515-524, 2002.

CHANDLER, A.D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge: Harvard University Press, 1962.

\_\_\_\_\_ **The invisible hand: the managerial revolution in American business.** Cambridge: Harvard University Press, 1977.

\_\_\_\_\_ **Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism.** Cambridge: Harvard University Press, 1990.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.

COLLINS, DJ. How valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal.** V.15, p.143-152, 1994.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

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

DEMSETZ, H. Industry structure, market rivalry and public policy. **Journal of Law and Economics.** V. 16, p. 1-9, 1973.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science.** V. 35, no. 12, december 1989.

DUTRA, L. H. A. **Verdade e investigação:** o problema da verdade na teoria do conhecimento. São Paulo: EPU, 2001.

FIOL, C.M. Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, V. 17, p. 191-211. In HITT, M. A. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GRANT, R. M **Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones.** Madrid: Graficas Rogar S.A., 2002.

HAMBRICK. D. Top management teams: key to strategic success. **California Management Review.** V. 30, p. 88-108, 1987.

HIRSHLEIFER, J. **Price theory and applications.** 2<sup>nd</sup> Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 1980.

HITT, M. A. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.

- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKINSSON, R.E.. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira-Thompson, 2002.
- HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (ed) Handbook of strategic management. Oxford: Blackwell, 2001.
- HOFFER, W.C.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. St. Paul, MN: West, 1978.
- HUANG, J.; WANG, S. Knowledge conversion abilities and knowledge creation and innovation: a new perspective on team composition. In: **Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities**, 2002
- KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EDUSP, 1980.
- LIPPMAN, S.; RUMELT, R. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Bell Journal of Economics**. V. 13, p. 418-438, 1982.
- LIEBERMAN, M.B.; MONTGOMERY, D.B. First mover advantages. **Strategic Management Journal**. V. 9, p. 41-58, 1988.
- MARCH, J.G.; SIMON, H.A. **Organizations**. 2<sup>nd</sup> ed. Cambridge: Blackwell, 1993.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MARSHALL, A. Principles of economics. 8th ed. first published 1890. London: Macmillan, 1972. IN QUINTAS, P. ; RAY, T. **Managing knowledge: an essential reader**. London: Sage Publications, 2002.
- MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- MILES, R. E.; SNOW, C.C.; Meyer, A.D., COLEMAN, H.J. Organizational strategy, structure and process. **Academy Management Review**. July, p.546-562, 1978.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.
- \_\_\_\_\_ **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.
- OLIVEIRA, S.L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Willey, 1959.

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

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, May/June 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J.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.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, march-april, p.137-156, 1979.

\_\_\_\_\_ **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_ **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

RICARDO, D. **Principles of political economy and taxation**. London: J. Murray, 1817)

RICCIARDI, G.; ZILBER, M.A. **A inovação como vetor para a obtenção de vantagem competitiva sustentável sob a perspectiva da RBV**. *Working paper*, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2006.

RUMELT, R. Toward a strategic theory of the firm. IN LAMB, R. (ed) **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 1984.

SCHEIN, E. R. **Organizational culture and leadership**, 2<sup>nd</sup> Ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

SCHERER, F.M. **Industrial market structure and economic performance**. (2<sup>nd</sup> ed.) Boston: Houghton-Mifflin, 1980.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. 3<sup>rd</sup> Ed. New York: Harper, 1950.

SEKARAN, U. **Research methods for business: a skill-building approach**. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: John Wiley & Sons, 1992.

SILVERMAN, B. 2002. Organizational economics. In BAUM, J.A.C. (ed) **Companion to organizations**. p. 233-256. Oxford: Blackwell Publishing, 2002.

SIMON, H.A. **Models of man: social and rational**. New York: John Wiley, 1957.

\_\_\_\_\_ **Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organization**. 4<sup>th</sup> ed. New York: Free Press, 1997.

STINTCHCOMBE, A.L. Social structure and organizations. In MARCH, J.G. (ed) **Handbook of organizations**. p. 142-193. Chicago: Rand-McNally, 1965.

VIEIRA PINTO, A. **Ciência existência**: problemas filosóficos da pesquisa científica. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

WEICK, K.E. **The social psychology of organizing**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Random House, 1979.

\_\_\_\_\_ **Making sense of the organization**. Oxford,UK; Malden, MA: Blackwell, 2002.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. V. 5, p. 171-180, 1984.

\_\_\_\_\_ Resource-based strategy in a stochastic model. In MONTGOMERY, C. **Resource-based and evolutionary theories of the firm – towards a synthesis**. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1995.

WILLIANSO, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**. V. 20, I. 12, 1087-1108, 1999.

WINTER, S.G. On case, competence and the corporation. **Journal of Law, Economics and Organization**. V. 4, nº 1, p. 163-180, 1998.

## 9 ÍNDICE REMISSIVO

### A

Abrahamson, 51  
 ação organizacional, 22  
 acumulação de ativos, 35  
 Adoção de Instrumentos Equivalentes, 88  
 Alpha de Cronbach, 87  
 ambigüidade causal, 36, 44, 45  
 AMIT; SHOEMAKER, 51  
 Análise e Interpretação dos Dados, 84  
 análise SWOT, 43  
 ANSOFF, 45  
 anti-positivismo, 17

### B

Barney, 13, 29, 32, 33, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 71, 77  
 BARNEY, 14, 45, 47  
 Barney e Arikian, 71  
 BARNEY; ARIKAN, 14, 40, 117  
 Baumol, Panzar e Willing, 40  
 Bombassaro, 19  
 Breschi, Malerba e Orsenigo, 52  
 Burrell e Morgan, 16, 17, 18

### C

Cadeia de Valor Genérica de Porter, 39  
 características tácitas e explícitas para o conhecimento, 65  
 Chandler, 45  
 Choo, 20, 21, 55, 57, 59, 60, 62, 63, 71  
 Choques Schumpeterianos, 41  
 Ciclo do Conhecimento, 62  
 Collins, 14  
 combinação, 58, 69, 77  
 competências distintivas, 23  
 competências distintivas das firmas, 23  
 competitiva sustentável, 78  
 competitividade, 23  
 Complementos e Críticas, 51  
 complexidade social, 44, 47  
 comportamento decisório racional, 60  
 compressão de tempo das *deseconomias*, 35

condição histórica única, 44  
 confiabilidade, 87  
 conhecimento, 14, 15, 19, 20, 55, 56  
 Conhecimento, 55  
 conhecimento explícito, 58  
 conhecimento tácito, 53, 54, 58  
 conveniência, 82  
 conversão do conhecimento, 59, 60  
 core competence, 29  
 correlacional, 80  
 criação, 56  
 criação de significado, 57, 58  
 criação de valor, 38  
 criação do significado, 21, 57, 60  
 Cronograma de atividades, 134  
 dados,, 19

### D

Davenport, 19  
 Davenport e Prusak, 20, 55  
 de conversão do conhecimento, 67  
 debate epistemológico, 17  
 debate metodológico, 18  
 Definição Operacional das Variáveis, 76  
 Demsetz, 27  
 DEMSETZ, 28  
 determinismo, 18  
 DIERCKX; COOL, 48  
 Dierickx e Cool, 34, 36, 37, 38, 53  
 dimensão epistemológica, 65  
 dimensão ontológica, 65  
 dois tipos de conhecimento, 66  
 Dutra, 15

### E

eficiência da massa de ativos, 35  
 epistemologia, 15  
 erosão da vantagem competitiva, 52  
 erosão dos ativos, 36  
 espiral do conhecimento, 70, 72  
 estabilidade, 87  
 Estratégia de Coleta de Dados, 82

- estudo de campo, 80  
 exogeneidade, 54  
 explícito, 65  
 exploitation, 48  
 externalização, 58, 68, 77  
 fatores estratégicos de mercado, 33
- F  
 Fiol, 32  
 formas de conversão, 58  
 Framework da RBV, 50
- G  
 Grant, 13, 21, 117, 118
- H  
 HAMBRICK, 47  
 heterogeneidade, 41, 53  
 heterogeneidade dos recursos, 42  
 Hipóteses, 73  
 Hitt, Ireland e Hoskinsson, 14, 31  
 Hofer & Schendel, 43  
 Huang e Wang, 77
- I  
 ideografia, 18  
 imitação, 36  
 imobilidade de recursos, 41, 53  
 imperfeita imitação, 46  
 incerteza, 34  
 informação, 22  
 informações, 19  
 internalização, 58, 69, 77
- K  
 Kerlinger, 76
- L  
 LIPPMAN; RUMELT, 40, 117
- M  
 March e Simon, 59  
 Marcos Schumpeterianos, 52  
 MARSHALL, 13  
 mercado de fatores, 34  
 Merleau-Ponty, 16  
 Miles et al, 45  
 modelo SECI, 58, 63, 70, 71, 73, 77, 114
- N  
 não probabilística, 82  
 natureza descritiva, 80  
 Natureza do Estudo, 80  
 Nelson e Winter, 55  
 nomotetismo, 18  
 Nonaka e Takeuchi, 16, 58, 63, 65, 70
- O  
 Objetivo geral, 73  
 Objetivos Específicos, 73  
 Oliveira, 80  
 Operacionalização da variável dependente, 77  
 organização do conhecimento, 56  
 Organizações do Conhecimento, 21
- P  
 paradigma de Burrell-Morgan, 18  
 Penrose, 26, 28, 29, 38, 43, 44, 45, 53, 55, 71  
*performance* superior, 27  
 pesquisa aplicada, 80  
 Peteraf, 51,  
 Plano Amostral, 81  
 Polanyi, 16, 65  
 políticas anti-truste, 23, 27  
 Porter, 25, 27, 39, 40, 43, 45, 48, 50  
 positivismo, 17  
 Possibilidade de Substituição, 49  
 Prahalad e Hamel, 29, 45  
 Priem e Butler, 51, 52, 53  
 Problema de pesquisa, 71
- Q  
 Quadro de Hipóteses, 75  
 quantitativa, 81
- R  
 racionalidade limitada, 59  
 RBV, 80  
 recurso, 26, 33  
 recurso-fonte de VCS, 33  
 recursos, 13, 28, 34  
 Recursos da Firma, 38  
 recursos das firmas, 42  
 recursos físicos de capital, 38  
 recursos humanos, 38  
 Recursos Imperfeitamente Imitáveis, 44  
 recursos intangíveis, 13, 14



recursos organizacionais, 38  
recursos produtivos, 55  
Recursos Raros, 43  
recursos tangíveis, 14  
recursos valiosos, 43  
Recursos Valiosos, 43  
recursos-fonte de vantagem competitiva sustentável, 77  
relações sociais, 47  
repositório de recursos, 55  
Resource-based view, 38  
retornos acima do normal, 34  
RICARDO, 24  
RUMELT, 14, 40, 117

S

SCHEIN, 32  
Scherer, 45  
SCHUMPETER, 41  
Sekaram, 87  
Silverman, 43  
SILVERMAN, 42  
Simon, 59  
socialização, 58, 68, 77  
split-half, 87  
SPSS, 84  
Stinchcombe, 43  
STINTCHCOMBE, 45  
structure-conduct-performance, 27

T

teorias Penrosianas, 23, 26  
teorias Ricardianas, 23, 24  
teste e re-teste, 87  
tomada de decisões, 56

V

validade de construto, 87  
validade de critério, 87  
validade do conteúdo, 87  
Validade e confiabilidade da pesquisa, 87  
validade externa, 87  
validade interna, 87  
vantagem competitiva, 13, 14, 40  
vantagem competitiva sustentável, 30, 40, 71  
Vantagem Competitiva Sustentável, 40  
vantagem do precursor, 29  
variáveis, 76  
Variáveis de pesquisa, 76  
Vieira Pinto, 19  
voluntarismo, 18

W

Weick, 21, 57, 58  
Wernerfelt, 14, 28, 29, 38, 52, 53, 71  
WERNERFELT, 14, 28  
Williamson, 43  
WILLIAMSON, 42  
Winter, 55

## 10 APÊNDICES E ANEXOS

### Anexo I – Modelo do Questionário.

Caro(a) Respondente,

Com este questionário pretende-se obter informações a respeito de processos de criação do conhecimento e sua relação com a vantagem competitiva. As informações serão tratadas com a máxima confidencialidade e, em hipótese alguma, passadas a terceiros ou utilizadas com fins diferentes do da pesquisa acadêmica aplicada. O tempo estimado para o preenchimento é de 15 minutos.

#### PARTE I – INFORMAÇÕES GERAIS DA SUA EMPRESA

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <p>1.1 Nome da Empresa (Opcional):</p> <p>1.2 Principal atividade econômica:</p> | <p><input type="checkbox"/> Comércio</p> <p><input type="checkbox"/> Serviços</p> <p><input type="checkbox"/> Indústria</p> <p><input type="checkbox"/> Outro. Qual?</p> | <p>1.4 Número total de filiais:</p> <p>1.5 País-sede da matriz:</p> <p>1.6 Ano de Fundação da Empresa:</p> <p>1.7 Faturamento Bruto em 2005, em mil Dólares:</p> <p>1.8 Participação de mercado do principal produto:</p> |
| <p>1.3 Número estimado de funcionários no Brasil:</p>                            |  |   |

#### PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO NO QUAL SUA EMPRESA ATUA

Selecione, das alternativas abaixo, aquela que reflete com mais precisão o mercado no qual sua empresa está inserida:

- |   |   |
|---|---|
| <p>2.1 <input type="checkbox"/> Muitas empresas, com forte concorrência.</p> <p>2.2 <input type="checkbox"/> Muitas empresas, com fraca concorrência.</p> <p>2.3 <input type="checkbox"/> Poucas empresas, com forte concorrência.</p> <p>2.4 <input type="checkbox"/> Poucas empresas, com fraca concorrência.</p> | <p>2.5 <input type="checkbox"/> Poucas empresas muito grandes e muitas pequenas (somos uma das grandes).</p> <p>2.6 <input type="checkbox"/> Poucas empresas muito grandes e muitas empresas pequenas (somos uma das pequenas).</p> <p>2.7 <input type="checkbox"/> Somos a única empresa no nosso mercado.</p> |
|---|---|

#### PARTE III – DESEMPENHO DE SUA EMPRESA

Avalie, marcando com um X, o desempenho de sua empresa quando comparado ao desempenho de seu principal concorrente ao longo dos dois últimos anos. Para essa avaliação considere:

0 – muito pior; 1 – pior; 2 – levemente pior; 3 – levemente melhor; 4 – melhor; 5 – muito melhor

Mesmo que você não tenha o conhecimento preciso do comportamento de sua empresa, ou de seu concorrente em algum quesito, associe uma nota baseada em sua sensibilidade, conhecimento de mercado ou experiência profissional.

Por favor, não deixe respostas em branco.

Como você avalia o desempenho de sua empresa (ou unidade de negócio) ao longo dos últimos dois anos, em relação a:	Pior			Melhor		
	0	1	2	3	4	5
P01 – Crescimento da participação de mercado no principal mercado.						
P02 – Crescimento do faturamento em relação ao do principal concorrente.						
P03 – Percentagem de vendas gerada por novos produtos ou serviços, comparada com a do principal concorrente.						
P04 – Retorno sobre as vendas comparado com o do principal concorrente.						
P05 – Retorno sobre o investimento, comparado com o do principal concorrente.						
P06 – Retorno sobre o ativo, comparado com o do principal concorrente.						
P07 – Desempenho geral, comparado com o desempenho geral do principal concorrente.						

#### PARTE IV – CARACTERÍSTICAS DE INOVAÇÃO DE SUA EMPRESA

Avalie, marcando com um X, seu grau de concordância quanto às características de inovação presentes em sua empresa. Para essa avaliação considere:

0 – Discordo Totalmente; 1 – Discordo Muito; 2 – Discordo Pouco; 3 – Concordo Pouco;  
4 – Concordo Muito; 5 – Concordo Totalmente

Mesmo que você não tenha o conhecimento preciso da presença de uma das características de inovação, associe uma nota baseada em sua sensibilidade, conhecimento de mercado ou experiência profissional.

Por favor, não deixe respostas em branco.

Em nossa Empresa, ou Unidade de Negócios:	Discordância			Concordância		
	0	1	2	3	4	5
CI01 – Normalmente experimentamos novas idéias:						
CI02 – Procuramos novas maneiras de fazer as coisas:						
CI03 – Nosso pessoal é criativo em seus métodos de operação:						
CI04 – Somos, freqüentemente, os primeiros a inserir novos produtos/serviços no mercado:						
CI05 – A inovação é considerada uma atividade muito arriscada e é preterida:						
CI06 – A introdução de novos produtos/serviços tem crescido nos últimos cinco anos em nossa empresa:						
CI07 – Investimos uma parcela fixa do faturamento em inovações:						
CI08 – Nosso pessoal está envolvido na busca de informações para o desenvolvimento de novos produtos/serviços:						
CI09 – Nossos funcionários têm formação acadêmica melhor do que a dos funcionários de nossos concorrentes:						

#### PARTE V – CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Instruções para o preenchimento:

Para cada uma das quatro colunas, você deverá atribuir uma nota de zero a dez, de acordo com sua concordância em relação a cada uma das frases à esquerda do quadro. A título de exemplo a primeira linha foi preenchida. Você deverá levar em consideração a seguinte forma de resposta:

A forma como nos comunicamos agrega valor às nossas atividades – nota de zero a dez.

A forma como nos comunicamos é facilmente encontrada entre nossos concorrentes – nota de zero a dez.

A forma como nos comunicamos pode ser copiada por nossos concorrentes – nota de zero a dez.

A forma como nos comunicamos pode ser substituída por outras formas equivalentes por nossos concorrentes – nota de zero a dez.

Considere zero significando sua total discordância e dez como sua total concordância. Fique à vontade para atribuir qualquer valor entre zero e dez.

Mesmo que você não tenha o conhecimento preciso de como a ação expressa no item ocorre entre seus concorrentes, associe uma nota baseada em sua sensibilidade, conhecimento de mercado ou experiência profissional.

Por favor, não deixe respostas em branco.

	Agrega Valor às nossas ativi- dades	É facilmente encontrada entre nossos concorrentes	Pode ser copiada por nossos con- correntes	Pode ser substituída por outras formas equi- valentes por nossos con- correntes
EXEMPLO: A forma como nos comunicamos:	10	8	7	3
S01 – A forma como compartilhamos experiências na nossa empresa:				
E01 – A maneira como criamos modelos e exemplos para explicar idéias:				
S03 – A maneira como contribuímos para o enriquecimento das discussões, apresentando idéias, conceitos e expressando pensamentos:				
C01 – A forma como organizamos as idéias em discussão, para que as reuniões sejam mais proveitosas:				
S05 – A maneira como coletamos informações antes de reuniões, para que sejam compartilhadas entre os participantes:				
I03 – A forma como nos certificamos de que nossos colegas de empresa foram perfeitamente compreendidos por seus colegas de trabalho:				
E02 – A maneira com transformamos pensamentos complexos em idéias concretas para que possamos ser compreendidos:				
C04 – A forma como organizamos mentalmente os assuntos discutidos em reuniões:				
S06 – A maneira como observamos e copiamos as habilidades e comportamentos de nossos colegas de empresa:				
C06 – A forma como organizamos e estruturamos conceitos ambíguos para que sejamos mais facilmente compreendidos:				
E03 – A maneira como descrevemos termos técnicos e de difícil compreensão em linguagem coloquial:				
I04 – A maneira como concedemos tempo a nossos colegas de empresa, para que possam refletir a respeito do que está sendo discutido:				
S04 – A forma como encorajamos nossos colegas a exprimirem suas idéias e pensamentos:				
E04 – A maneira como explicamos conceitos abstratos por meio de exemplos simples, para que sejamos mais facilmente compreendidos:				
S02 – A forma como compreendemos pensamentos e opiniões de nossos colegas, para que possamos entender o que estão fazendo:				
E05 – A utilização de analogias quando precisamos explicar a nossos colegas conceitos abstratos e de complexa compreensão:				
I01 – A maneira como comparamos novas idéias e novos conceitos às nossas experiências pessoais prévias, tentando compreender melhor os significados das coisas:				
E06 – A forma como auxiliamos nossos colegas a exprimirem suas idéias, encorajando-os a prosseguir em suas explicações:				
C02 – A maneira como utilizamos nossa experiência pessoal para buscar a solução de problemas:				
C03 – A forma como organizamos resumos e sumários ao término das reuniões, para que expressem o que foi discutido:				
I02 – A maneira como buscamos a confirmação das idéias e conceitos expressos por nossos colegas de trabalho:				
C05 – A forma como coletamos novas informações e as comparamos às informações já existentes, na busca por novas idéias:				

## PARTE VI: INFORMAÇÕES PESSOAIS

5.1 Nome:

5.2 Telefone:

5.3 Qual é a sua idade?  Até 30 anos  31 a 40  Mais de 405.4 Gênero:  Masculino  Feminino

5.5 Anos de educação acadêmica ou profissional após o

2º grau:

e-mail:

5.6 Cargo que ocupa na organização:

 Presidente/Diretor  Gerente  Supervisor Analista  Outro. Qual?Deseja receber os resultados dessa pesquisa?  sim,  não

Muito obrigado por sua colaboração!

Silvio Popadiuk

Professor Orientador

Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas

[spopadiuk@mackenzie.com.br](mailto:spopadiuk@mackenzie.com.br)

(11) 2114 8597

[http://www.mackenzie.br/pos\\_graduacao/cont\\_doutorado/cursos/adm\\_empresas.htm](http://www.mackenzie.br/pos_graduacao/cont_doutorado/cursos/adm_empresas.htm)

Giancarlo Ricciardi

Mestrando

## Anexo II - Cronograma de pesquisa.

	Ano		2005				2006											
	Mês		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Definição do Tema			■	■	■													
Leitura			■	■	■	■	■	■										
Levantamento bibliográfico inicial			■	■	■													
Explicitação do problema de pesquisa			■	■														
Objetivos e justificativas					■	■	■											
Contextualização						■	■	■										
Elaboração do referencial teórico						■	■	■	■	■								
Consolidação do projeto de pesquisa							■	■	■	■	■							
Estabelecimento de hipóteses								■	■	■								
Título			■							■								
Escolha do método de coleta								■	■	■	■							
Ordenação e esquematização								■	■	■	■							
Elaboração do instrumento de pesquisa									■	■								
Pré-teste do instrumento de pesquisa								■	■	■								
Redação								■	■	■	■							
Revisão do texto											■							
<b>Exame de qualificação</b>												■						
Aprimoramento do referencial teórico												■	■	■	■	■		
Aprimoramento do instrumento de pesquisa												■	■	■	■			
Pesquisa de campo												■	■	■	■			
Coleta de dados												■	■	■	■			
Análise e interpretação dos resultados															■	■		
Redação									■	■	■	■	■	■	■	■		
Revisão do texto																■	■	
<b>Defesa da Dissertação</b>																	■	■

Figura 17: Cronograma de atividades  
Fonte: o autor