

## **EFEITOS DO DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO E DA CULTURA DE COMPETITIVIDADE NO DESEMPENHO**

**BRUNA APARECIDA ROSSETI CANDIDO**  
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)  
barcandido@usp.br

**FLÁVIO MACAU**  
UNIVERSIDADE PAULISTA (UNIP)  
professor@flaviomacau.com

## **Introdução**

O ritmo da competição e das mudanças tecnológicas estimulam as empresas a buscarem meios de ampliar suas vantagens. Nos estudos sobre competitividade, a visão baseada em conhecimento (KBV), tem sido usada para explicar como algumas empresas superaram seus concorrentes por meio da gestão do conhecimento (GC), que pode ser abordada pelas dimensões de Desenvolvimento do Conhecimento, que trata da aquisição e manipulação do conhecimento e pela Cultura de Competitividade, voltada a inovar e empreender.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O problema de Pesquisa pode ser expresso por: Empresas praticantes de Desenvolvimento do Conhecimento (DC) e de Cultura de Competitividade (CC) possuem desempenho superior? Como objetivo, este artigo busca avaliar os efeitos do Desenvolvimento do Conhecimento (DC) e da Cultura de Competitividade (CC) no desempenho das empresas; se a associação entre essas duas dimensões resulta num efeito mais pronunciado; e se a turbulência associada ao setor influencia essa relação.

## **Fundamentação Teórica**

Com base nos conceitos da Visão Baseada em Conhecimento (KBV), o Desenvolvimento do Conhecimento (DC) trata da aquisição e manipulação de um ativo importante para a competitividade. Segundo Hult et al. (2002) as empresas promovem oportunidades para o desenvolvimento do capital intelectual envolvendo a criação formal de processos, mas faz-se necessária uma perspectiva que interfira nas tarefas diárias voltadas para o cliente, chamada de Cultura de Competitividade (CC).

## **Metodologia**

Esta pesquisa descritiva, quantitativa, utilizou-se um recorte de uma survey pré-existente, cruzando com dados das 1000 Melhores & Maiores da Revista Exame de 2007 à 2009, nos indicadores de Crescimento de Vendas e Número de Empregados, resultando em 82 e 72 empresas. Tratou-se os missing values e respostas múltiplas e fez-se a comparação na busca pela associação e grau de relacionamento entre as variáveis e a verificação da interferência da turbulência sobre os setores de manufatura e serviços.

## **Análise dos Resultados**

Ao associar DC e CC e compará-los com desempenho, nota-se a influência, principalmente de DC. Esta influência teve o mais alto percentual de retorno ( $R^2=22\%$ ). Esperava-se uma relação entre as duas variáveis, só encontrada no estudo original de Macau (2016). Ao analisar o resultado sobre empresas de manufatura, apresentou-se evidências que reforçam a premissa de que DC é fator predominante. Também observou-se que a comparação entre dados subjetivos e objetivos não manifestaram equivalência.

## **Conclusão**

Observou-se a influência de DC sobre o desempenho, principalmente no setor de manufatura, confirmando, mas não na mesma intensidade, os resultados de estudos anteriores. Ao analisar a associação de CC e desempenho, não foram obtidas evidências estatísticas. Todas as análises que apresentaram alguma evidência sobre o desempenho partiram de dados subjetivos. No resultado geral, nota-se que o processo pelo qual a organização aprende e trabalha com o conhecimento, impulsionam a vantagem competitiva.

## **Referências Bibliográficas**

HULT, G. T. M.; KETCHEN JR., D. J.; ARRFELT, M. Strategic supply chain management Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, v.28, p.1035-1052, 2007.

MACAU, F.; BRITO, L.; DUARTE, A. Effects of Knowledge Development and Culture of Competitiveness on the Performance of Service-Oriented and Product-oriented Firms. *Knowledge and Process Management (in press)*, 2016.

## INTRODUÇÃO

O ritmo da competição global e das mudanças tecnológicas servem de estímulo para que as empresas busquem estratégias para ampliar sua competitividade. Este novo panorama trouxe vantagens e novos desafios. Para uma empresa manter a competitividade, ela necessita estar cada vez mais alinhada ao seu mercado e suas tendências, buscando oferecer o que ele deseja ou necessita, adequando seu modelo de negócios e alavancando recursos. Nos estudos sobre a competitividade a teoria da visão baseada em recursos (RBV) tem sido usada para explicar como empresas superam seus concorrentes por meio do uso de seus recursos. Uma das correntes da RBV é a visão baseada no conhecimento (KBV), que trata do conhecimento como recurso-chave e o vê como importante fator para o desempenho. Tais estudos tem ganhado força desde os anos 1990, na medida em que a sociedade baseada em serviços muda para uma sociedade da informação (GRANT, 1996; CASTELLS, 2005), com fatores como produção, aquisição, movimentação, retenção e disseminação do conhecimento ganhando cada vez mais importância (SPENDER, 1996). Como o conhecimento é um assunto amplo, no presente artigo será utilizada como referência a abordagem proposta por Hult *et al.* (2007), de modo a dimensionar o efeito do desenvolvimento do conhecimento e da cultura de competitividade, e de sua interação, no desempenho de empresas em diferentes setores.

## PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema de pesquisa parte da pergunta: um desenvolvimento do conhecimento e uma cultura de competitividade levam a um desempenho superior das empresas? O objetivo geral é avaliar a relação do Desenvolvimento do Conhecimento (DC) e da Cultura de Competitividade (CC), e da associação de ambas, no desempenho. A mediação pela turbulência do setor também será explorada. Os objetivos específicos envolvem:

- Cruzar a base pré-existente de dados subjetivos provenientes da *survey* de Macau (2016), com as informações dos indicadores objetivos de desempenho disponíveis no anuário das 1000 Melhores e Maiores da Revista Exame, dos anos de 2007 a 2009;
- Analisar os dados dos 26 indicadores da *Revista Exame*, a fim de identificar quais indicadores possuem maior consistência para o andamento da pesquisa;
- Realizar a comparação estatística dos dados, buscando associação e o grau de relacionamento entre as variáveis;
- Verificar se a turbulência de alguns setores interfere nessa relação;
- Avaliar se a percepção dos respondentes possui equivalência com os dados objetivos dos indicadores de desempenho da *Revista Exame*;
- Comparar os resultados com estudos anteriores.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A conceituação de gestão do conhecimento é entendida como “atividades de planejamento, implementação e monitoramento de todas as atividades relacionadas ao conhecimento” (TEIXEIRA e OLIVEIRA, 2012, p.114). Segundo Kamara *et al.* (2002), a gestão do conhecimento refere-se ao desenvolvimento de métodos, ferramentas, técnicas e medidas que uma organização pode adquirir, desenvolver, mensurar e distribuir para gerenciar seu conhecimento. É um conjunto de práticas que buscam transformar conhecimento explícito e tácito em ações, por processos que permitam às pessoas contribuírem para o conhecimento coletivo da empresa. As pessoas transformam o conhecimento coletivo e aperfeiçoam os processos organizacionais. A gestão do conhecimento organiza conhecimento oriundo das pessoas, das políticas, dos processos e das ferramentas gerenciais e tecnológicas, para uma

melhor compreensão, utilização e otimização de seus resultados econômicos (TERRA, 2005).

O conhecimento não se move de forma definida e estruturada, pois necessita das pessoas e de suas experiências. A gestão do conhecimento organiza, melhora e torna mais eficiente o processo de interação, criação e disseminação do conhecimento, incorporando-o a produtos, serviços e sistemas, com papel fundamental nos processos de inovação. Uma organização não apenas processa informação do ambiente externo para se adaptar a novas circunstâncias; ela cria novos conhecimentos de dentro para fora, redefinindo problemas e soluções, recriando seu meio (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento busca identificar e mapear os ativos de conhecimento da organização. Com isso, ela gera novos conhecimentos e compartilha as melhores práticas que impulsionam a vantagem competitiva (SERRANO e FIALHO, 2003). Na literatura não há um consenso sobre a definição de um sistema de gestão do conhecimento. Suas atividades, relatadas como dimensões, podem ser agrupadas em processos (Quadro 1).

Quadro 1 - Literatura sobre dimensões da gestão do conhecimento

DIMENSÕES	AUTORES
Processos de aquisição do conhecimento (criação do conhecimento)	Hult <i>et al.</i> (2007); Huber (1991); Conner e Prahalad (1996); Spender (1996); Avelar <i>et al.</i> (2011); Grohmann e Colombelli (2012).
Processos de armazenamento do conhecimento (memória adquirida)	Hult <i>et al.</i> (2007); Huber (1991); Spender (1996); Avelar <i>et al.</i> (2011)
Processo de transformação do conhecimento (conversão, interpretação)	Hult <i>et al.</i> (2007); Huber (1991); Grohmann e Colombelli (2012)
Processo de distribuição do conhecimento (transferência, compartilhamento)	Hult <i>et al.</i> (2007); Huber (1991); Conner e Prahalad (1996); Spender (1996); Avelar <i>et al.</i> (2011)
Processos de aplicação do conhecimento (utilização)	Conner e Prahalad (1996); Spender (1996); Grohmann e Colombelli (2012)
Processos de proteção do conhecimento (propriedade intelectual, preservação)	Grohmann e Colombelli (2012)

Fonte: Autores

Estas dimensões sugerem o modo como a empresa coleta, cria, transforma, armazena e usa o conhecimento. Partindo do pressuposto de que o conhecimento organizacional é fator de vantagem competitiva, entender estes mecanismos e aplicá-los com sucesso pode representar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Dentre esses modelos, será destacado o de Huber (1991), complementado, testado e validado em Hult *et al.* (2007) numa cadeia de suprimentos e em Macau (2016) em empresas individuais. O modelo de Huber (1991) traz uma contribuição para a compreensão de como a organização aprende e trabalha com o conhecimento organizacional, abordando quatro dimensões para o Desenvolvimento do conhecimento (DC): aquisição do conhecimento, distribuição de informações, interpretação da informação e memória organizacional.

*Aquisição de conhecimento* é o processo pelo qual o conhecimento é obtido. Este conhecimento pode ser herdado dos fundadores da empresa, resultante das experiências organizacionais, por meio de *benchmarking*, pela entrada de novos funcionários e de estudos de monitoramento do ambiente. Empresas com fortes habilidades para aquisição de conhecimentos encorajam o compartilhamento entre os funcionários, comportamento este que se torna padrão entre parceiros potenciais (CHEN *et al.*, 2012).

*Distribuição de informações* é o processo de compartilhamento da informação que leva a uma nova compreensão e, conseqüentemente, a novas informações. Segundo Allee (1997), para tornar o conhecimento um bem comum dentro das empresas, é necessária a criação de redes e comunidades de conhecimento, nas quais os indivíduos adquirem e trocam suas experiências. Na empresa o processo de padronização da comunicação, os relatórios, as planilhas, as políticas internas e diretrizes são regras e práticas que asseguram a distribuição de experiências, convertendo o saber tácito individual em explícito coletivo (LEVINTHAL e MARCH, 1993). Estas formas padronizadas tornam o conhecimento mais tangível e facilitam a distribuição, evitando o retrabalho (SZULANSKI, 1996; GRANT, 1996).

*Interpretação da informação* é o processo que dá significado à informação, envolvendo sua tradução e o desenvolvimento de entendimentos compartilhados (DAFT e WEICK, 1984). A interpretação da informação é de natureza temporal, e é afetada pela uniformidade dos mapas cognitivos da empresa, pela uniformidade de como a informação é comunicada, pela carga interpretativa e pela “forma de desaprender, que pode ser necessária antes de uma nova interpretação ser gerada” (HUBER, 1991, p. 102). Hult *et al.* (2004) tratam a interpretação da informação como significado compartilhado, que é a capacidade de criação de um significado comum para informação adquirida e distribuída.

*Memória organizacional* é o processo de armazenamento do conhecimento para uso futuro. A maior parte da memória organizacional está alocada em servidores, nos quais estão registradas as informações pertinentes às tarefas e aos processos organizacionais, o histórico do desenvolvimento e da estrutura, e as informações oriundas de pesquisas realizadas pela empresa. A memória organizacional pode ser dividida em processos de armazenamento e de recuperação de informação, estando intimamente ligada às pessoas que fazem parte da empresa, sendo impactada negativamente pela rotatividade de pessoal.

As quatro dimensões propostas por Huber (1991) são um modelo de processamento das informações que amplia as possibilidades organizacionais. Hult *et al.* (2004) examinaram as relações destas dimensões e as denominaram como Desenvolvimento do Conhecimento (DC), que trata da aquisição e manipulação de um ativo que não pode ser facilmente adquirido, mas que é importante para a vantagem competitiva das empresas. O conhecimento aplicado, intangível, não é facilmente comprado e vendido, devendo ser construído em casa (TEECE, 2001). DC, de forma isolada, não é suficiente para explicar por que as empresas obtêm vantagens competitivas. Para Hult *et al.* (2002) as empresas promovem oportunidades para o desenvolvimento do capital intelectual também pela execução tácita, em tarefas diárias voltadas para o cliente, numa perspectiva que transcende o adquirir-transferir-interpretar-armazenar para o aprender-inovar-realizar. Os autores chamam esta perspectiva de Cultura de Competitividade (CC), uma predisposição em “detectar e preencher as lacunas entre o que o mercado deseja e o que é oferecido atualmente, (...) reflexo da capacidade de inovação, empreendedorismo e orientações de aprendizagem” (HULT *et al.*, 2007, p.1036), envolvendo orientações para: aprender, inovar e empreender.

*Orientação para aprender* é o processo de como a empresa aprende, chegando a soluções guiadas para aperfeiçoar seus processos, produtos e serviços, com a incorporação de novas técnicas para melhorar o cotidiano. Dentro da cultura de competitividade, o processo de aprender reflete a geração de soluções, ligadas a produtos, serviços e processos, melhorando o desempenho dos colaboradores e refletindo na sua produtividade. O processo de aprender é o elemento crítico que ajuda a integrar a CC com o DC (HULT *et al.*, 2007).

*Orientação para inovar* é o processo de geração de novas ideias, a habilidade de explorar possibilidades e desenvolver algo inédito para a empresa. Embora o processo de inovação consuma recursos, as novas possibilidades afetam a rentabilidade e o crescimento do negócio, impactando seu desempenho (CHO e PUCIK, 2005). A orientação para inovar leva a

mudanças no estoque do conhecimento da empresa, uma vez que novas ideias emergem por meio de treinamento ou do aprendizado na prática.

*Orientação para empreender* é o processo mudar a empresa a partir de oportunidades, que surgem da percepção da disponibilidade de recursos e implementação de combinações diferentes, impactando seu crescimento (GHOSHAL *et al.*, 2002). Os colaboradores participam dos processos de interação entre o que o cliente quer e o que a empresa oferece. O sucesso depende do contexto e das qualidades diferenciadas do colaborador empreendedor. Os colaboradores mais experientes e bem treinados tendem a elevar o desempenho organizacional, contribuindo para a percepção de satisfação do cliente e resultando numa vantagem competitiva (LEVINTHAL e MARCH, 1993; SCHROEDER *et al.*, 2002). Para Hult *et al.* (2002; 2007), a Cultura de competitividade está associada à Visão baseada em Conhecimento (KBV), e é entendida como um recurso estratégico intangível, pois fornece às empresas um padrão de valores e crenças compartilhadas pelos processos de aprender-inovar-realizar. Por meio da Cultura de Competitividade, é possível reformular a estratégia de negócios, adaptando-se às necessidades dos clientes.

### *Empresas de Manufatura e Serviços*

Empresas de manufatura e serviço diferem em suas entradas e saídas, seus processos e recursos. Embora cada vez mais semelhantes em relação à proximidade com o cliente, a perecibilidade e a necessidade de personalização de produtos e serviços (GIANESI e CORREA, 1994; CORREA e CAON, 2002), as diferenças entre os setores resultam em estratégias peculiares, com tratamento dado de forma diferenciada a gestão do conhecimento, influenciando como o comportamento é incorporado e tratado nos processos organizacionais (Kianto e ANDREEVA, 2014). Kianto *et al.* (2010) argumentam que as empresas de serviço, pela sua intangibilidade, são mais dependentes do conhecimento e valorizam este recurso. A inovação tem mais impacto do que a memória organizacional (HULT *et al.*, 2007; MACAU, 2016) e há o envolvimento do cliente na personalização do processo, motivando a troca de conhecimento entre ambos (VARGO e LUSCH, 2006), o que não é comum em empresas de manufatura em função das características do produto serem bem definidas.

Em empresas de manufatura, pelo seu porte, seus recursos e pela sua estrutura, o conhecimento adquirido impulsiona as tomadas de decisão em momentos turbulentos e há mais cautela, e por isso, mais confiança nos seus conhecimentos, tendo o desenvolvimento do conhecimento melhor reflexo no desempenho organizacional. Então, em momentos de turbulência de mercado, para empresas de manufatura, o desenvolvimento do conhecimento é tido como fator predominante (HULT *et al.*, 2007; MACAU, 2016). As empresas acumulam conhecimento como um arsenal a ser usado contra as ameaças do ambiente, ou para aproveitar suas oportunidades. Em mercados turbulentos, para um melhor desempenho e agilidade nas mudanças, é necessário ampliar o arsenal de desenvolvimento do conhecimento (FOSS, 2002; HULT *et al.*, 2007), resultando em maior capacidade de adaptação e garantindo seus ganhos de forma sustentável (LEVINTHAL e MARCH, 1993). Hanvanich *et al.* (2006) observam que a relação entre a memória e o desempenho é mais fraca em momentos turbulentos, porque o conhecimento passado pode não ser útil no presente momento. Isto gera conclusões mistas quando se estudam as empresas de serviços e empresas de manufatura (HULT *et al.*, 2007; MACAU, 2016).

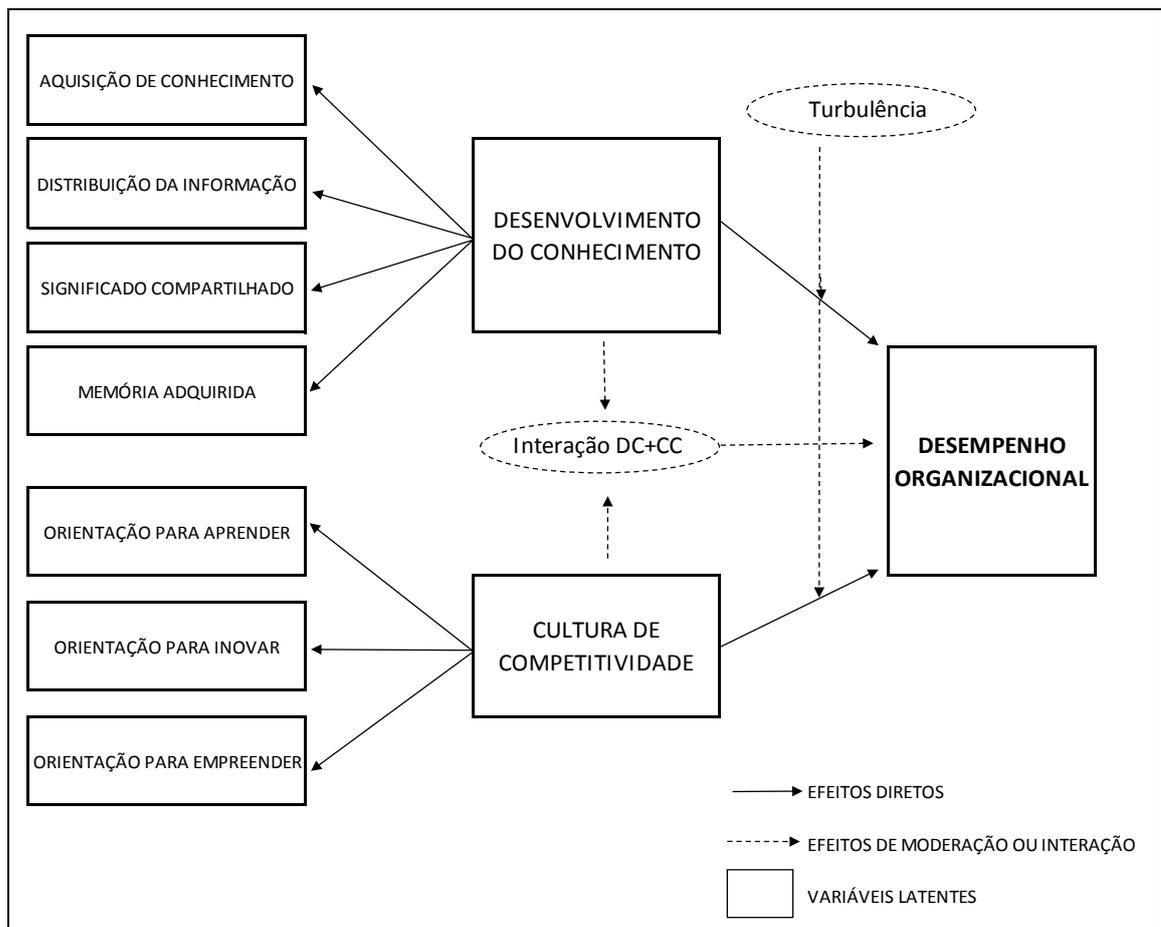
Em se tratando de empresas de serviços, a inovação fala mais alto que a memória organizacional, mas quando se estudam as empresas de manufatura, pelo seu porte, seus recursos e pela sua estrutura, o conhecimento adquirido impulsiona as tomadas de decisão em momentos turbulentos e há mais cautela, e por isso, mais confiança nos seus conhecimentos, tendo o desenvolvimento do conhecimento melhor reflexo no desempenho organizacional.

Então, em momentos de turbulência de mercado, para empresas de manufatura, o desenvolvimento do conhecimento é tido como fator predominante.

### Modelo Teórico

O efeito de DC no desempenho das empresas, relacionando a produção acumulada de experiências e a capacidade de valorizar, assimilar e aplicar novos conhecimentos, resultando em melhoria do desempenho organizacional está presente na literatura em autores como Pisano (1994) e Lucier e Torsilieri (2001). O efeito de CC segundo Levinthal e March (1993) incrementa a produtividade por meio do aprendizado, e trabalhadores mais experientes produzem melhor. CC promove um impacto positivo no desempenho organizacional, preparando os trabalhadores para uma visão focada no cliente. Este estoque de conhecimento pode representar uma vantagem competitiva (DIERICKX e COOL, 1989), com a participação de clientes nos processos produtivos (CHASE *et al.*, 2004), a satisfação do cliente por meio da preparação do trabalhador para o atendimento (CHASE *et al.*, 2004) e a inovação (PIRES *et al.*, 2008). Hult *et al.* (2007, p.1039) propõem que os constructos DC e CC atuam também de forma sinérgica resultando em maior desempenho organizacional, havendo a necessidade de observar a associação entre eles num efeito multiplicador (Figura 1).

Figura 1 – Modelo Teórico



Fonte: Macau (2016)

A sinergia entre Desenvolvimento do Conhecimento e Cultura de Competitividade conduz a um desempenho superior (GARVIN, 1993), no qual um complementa o outro e se reforçam mutuamente, “produzindo um efeito estratégico mais forte do que qualquer um por si só pode fornecer” (HULT *et al.*, 2007, p. 1039), ou seja, a sinergia dos dois constructos representa uma vantagem competitiva maior do que a utilização isolada de cada um deles. Partindo do modelo teórico da Figura 1, são propostas as seguintes hipóteses:

- H1: Desenvolvimento do Conhecimento (DC) possui uma associação positiva com o desempenho das empresas.
- H2: Cultura de Competitividade (CC) possui uma associação positiva com o desempenho das empresas.
- H3: A interação entre Desenvolvimento do Conhecimento (DC) e Cultura de Competitividade (CC) possui um efeito positivo sobre o desempenho das empresas.
- H4: A turbulência modera o efeito do Desenvolvimento do Conhecimento (DC).
- H5: A turbulência modera o efeito da Cultura de Competitividade (CC).
- H6: A mensuração objetiva do desempenho das empresas (por dados financeiros de mercado) é equivalente à mensuração subjetiva (pela percepção dos respondentes).

## METODOLOGIA

Para este artigo foi feita a escolha pelo tipo de pesquisa quantitativa descritiva, com a análise de bases de dados secundárias por ferramentas estatísticas. A escolha da pesquisa descritiva se dá pela busca em apontar os efeitos do Desenvolvimento do Conhecimento (DC) e da Cultura de Competitividade (CC), sugeridos por Hult *et al.* (2007), no desempenho das empresas, ou seja, o estudo de um fenômeno estabelecendo as relações entre variáveis não-financeiras (DC e CC) e variáveis financeiras (por exemplo, o crescimento das vendas).

### *Levantamento dos dados subjetivos*

A escolha das empresas analisadas parte de uma base de dados pré-existente, com mais de 3.000 respondentes de mais de 1.200 empresas, tendo sido os dados coletados de abril a outubro de 2009. Desta base de dados, 398 respondentes identificaram a empresa em que atuam, totalizando 167 empresas. Para análise dos dados subjetivos, foram extraídas informações das questões relacionadas com CC, Turbulência, DC e desempenho. Essas questões expressam de forma qualitativa a percepção dos entrevistados a respeito de práticas de CC, DC, turbulência e desempenho, em escala de *Likert* com 5 intervalos (de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente). Para tratamento das informações, as questões foram agrupadas em blocos (CC, DC, Turbulência e Desempenho) e feitos ajustes para tratamento dos *missing values*, múltiplos respondentes e escalas de valores. Posteriormente foram inseridos dados objetivos para cada empresa, obtidos a partir do *ranking* da *Revista Exame*. Os dados subjetivos resultaram em duas bases para análise, pois do cruzamento com os dados objetivos da Revista Exame, surgiu uma diferença de 20 empresas de uma base para a outra. Então, para a base subjetiva, serão analisadas a base de empresas que constam na base objetiva de Crescimento de Vendas (CV) e de Número de Empregados (NE).

### *Levantamento dos dados objetivos*

Da base de dados pré-existente, 398 respondentes identificaram a empresa em que atuam, num total de 167 empresas. Fez-se um cruzamento desta base com o anuário das 1000 Melhores e Maiores da *Revista Exame*, na intenção de obter indicadores financeiros para avaliação do desempenho de acordo com os resultados do mercado, resultando em 107 empresas. Isto foi necessário para mensurar o desempenho de forma objetiva, complementando

os resultados de Macau (2016) que foram obtidos a partir da percepção dos participantes quanto ao desempenho de suas empresas. As variáveis de desempenho foram coletadas com base nos indicadores disponíveis das 1000 Melhores e Maiores Empresas, apresentados pela *Revista Exame*, da Editora Abril. Este anuário consiste numa pesquisa realizada desde 1996 em parceria com a FIPECAFI, com uma equipe de mais de 20 profissionais que selecionam as 1000 Melhores e Maiores empresas do Brasil pelo critério do desempenho da receita líquida em dólares. Os dados informados pela *Revista Exame* provêm de informações disponibilizadas pelas próprias empresas e de publicações das demonstrações contábeis no Diário Oficial; em alguns casos, na ausência do faturamento, os analistas especialistas da própria revista fazem a estimativa. Os dados consideram os efeitos da inflação em seus resultados e possui 26 indicadores de desempenho.

Na busca pelo indicador com o maior número de dados para a análise, iniciou-se a coleta de dados dos seguintes indicadores da *Revista Exame*: Vendas Líquidas (USD Milhões), Crescimento das vendas (%), Número de Empregados, Lucro Líquido Ajustado e Lucro Líquido Legal (USD Milhões), Total do Ativo (USD Milhões), Salários e Encargos (USD Milhões). Estes indicadores foram selecionados por sua proximidade aos que apareceram na *survey* (Macau, 2016), relacionados a Custo, lucratividade e Crescimento. Como a divulgação dos dados dos indicadores das empresas são feitos de forma voluntária para a *Revista Exame*, nem todos os indicadores são preenchidos. Ao iniciar o levantamento dos dados das empresas, observou-se que os indicadores Vendas Líquidas (USD Milhões), Crescimento das Vendas (%) e Número de Empregados eram os indicadores que apresentavam a maioria dos dados divulgados, sendo o indicador de Vendas Líquidas (USD Milhões) a métrica usada para qualificar o *ranking* do anuário das 1000 Melhores e Maiores empresas da *Revista Exame*.

O indicador Crescimento das Vendas (%), que reflete a evolução do indicador de Vendas Líquidas (USD Milhões), e o indicador de Número de Empregados foram os indicadores que trouxeram o maior número de dados preenchidos, no triênio pesquisado, sendo estes os indicadores usados para representar o desempenho organizacional neste artigo. Das 107 empresas presentes na *survey* (Macau, 2016) que também constavam no anuário das 1000 Melhores e Maiores da *Revista Exame*, foram excluídas: (i) as instituições bancárias, que utilizam outro tipo de indicador e seus resultados constam separadamente; e (ii) as que não tiveram valores declarados para o indicador Crescimento das Vendas (%) nos anos de 2007 à 2009. O período de pesquisa observa o desempenho das empresas nos anos de 2007 a 2009 (Anuário veiculado em 2010). Este período foi delimitado de acordo com dados secundários presentes em Macau (2016).

### *Construção do Indicador de Desempenho*

Para construção do indicador de desempenho, fez-se o levantamento das informações disponíveis na *Revista Exame*, para os anos de 2007, 2008 e 2009, a média do percentual do crescimento do triênio analisado, a média do crescimento por setor, o quanto cada empresa ficou à frente ou distante do resultado do setor, e o cálculo do desvio padrão deste resultado. Para avaliação do desempenho foram usados dois indicadores: Crescimento de Vendas (%) e Número de Empregados, com os cálculos realizados para os dois indicadores no decorrer da pesquisa. Depois, para o cálculo do resultado da diferença do crescimento sobre o setor, foram criadas escalas de intervalos para melhor distribuição dos resultados, denominadas T1 e T2.

- T1: escala de intervalos com uma distribuição uniforme. Partiu-se da frequência de 20% para definir os intervalos de classe (Quadro 2).
- T2: escala de intervalos considerando os limites superiores e inferiores dos resultados do crescimento sobre o setor, dividindo pelo número de 5 classes (Quadro 3).

As tentativas foram cruzadas com a base subjetiva na busca por correlação. Todos os valores foram normalizados.

Quadro 2 - Frequência para avaliação do desempenho objetivo – T1

T1 – Cresc. Vendas (CV)		F	T1 – N° de Empregados (NE)		f
1	< -8,5%	20%	1	< -8,5%	20%
2	-8,5%  - -2,5%	20%	2	-8,5%  - -2,5%	20%
3	-2,5%  - 1%	20%	3	-2,5%  - 1%	20%
4	1%  - 7%	20%	4	1%  - 7%	20%
5	>7%	20%	5	>7%	20%

Fonte: Autores

Quadro 3 - Frequência para avaliação do desempenho objetivo – T2

T2 – Cresc. Vendas (CV)		f	T2 – N° de Empregados (NE)		f
1	-58%  - -37%	1%	1	-40%  - -22%	3%
2	-37%  - -16%	5%	2	-22%  - -4%	31%
3	-16%  - 5%	68%	3	-4%  - 14%	58%
4	5%  - 26%	22%	4	14%  - 32%	3%
5	26%  - 47%	4%	5	32%  - 50%	6%

Fonte: Autor

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### *Resultados sobre Desenvolvimento do Conhecimento (DC) e desempenho*

Para análise de DC e desempenho foram cruzadas as informações:

- Desempenho provenientes do resultado da *survey*, divididas em duas bases (CV e NE), cruzadas com a soma do bloco de questões de DC da *survey*;
- Média do Crescimento do triênio (2007 a 2009) disponíveis no anuário da Revista Exame, para as bases de Crescimento de Vendas (CV) e Número de Empregados (NE), cruzadas com a soma do bloco de questões de DC da *survey*;
- Utilização da escala de intervalos (T1 e T2) para o crescimento sobre o setor, das bases de Crescimento de Vendas (CV) e de Número de Empregados (NE), cruzadas com a soma do bloco de questões de DC da *survey*.

O resumo (Quadro 4) comprova parcialmente *H1: Desenvolvimento do Conhecimento (DC) possui uma associação positiva com o desempenho das empresas*. Ao analisar os dados subjetivos, há uma correlação moderada entre DC e Desempenho ( $r = 0,4$ ), porém, ao analisar os dados objetivos, a correlação revela-se fraca ( $r = 0,2$ ).

Quadro 4 - Resumo das análises Desempenho e DC

Soma Desempenho CV	SOMA DC	r = 0,4
Soma Desempenho NE	SOMA DC	r = 0,4
Média Cresc. CV	SOMA DC	r = 0,1
Média Cresc. NE	SOMA DC	r = 0,2
T1 CV	SOMA DC	r = 0,1
T1 NE	SOMA DC	r = 0,2
T2 CV	SOMA DC	r = 0,2
T2 NE	SOMA DC	r = 0,2

Fonte: Autor

### *Resultados sobre Cultura de Competitividade*

Para análise de CC e desempenho, foram cruzadas as informações:

- Desempenho provenientes do resultado da *survey*, divididas em duas bases (CV e NE), cruzadas com a soma do bloco de questões de CC da *survey*;
- Média do Crescimento do triênio (2007 a 2009) disponíveis no anuário da Revista Exame, para as bases de Crescimento de Vendas (CV) e Número de Empregados (NE), cruzadas com a soma do bloco de questões de CC da *survey*;
- Utilização da escala de intervalos (T1 e T2) para o crescimento sobre o setor, das bases de Crescimento de Vendas (CV) e de Número de Empregados (NE), cruzadas com a soma do bloco de questões de CC da *survey*.

O resumo (Quadro 5) não apresenta comprovação estatística para *H2: Cultura de Competitividade (CC) possui uma associação positiva com o desempenho das empresas.*

Quadro 5 - Resumo das análises Desempenho e CC

Soma Desempenho CV	SOMA CC	r = 0,2
Soma Desempenho NE	SOMA CC	r = 0,1
Média Cresc. CV	SOMA CC	r = 0,1
Média Cresc. NE	SOMA CC	r = 0,2
T1 CV	SOMA CC	r = 0,0
T1 NE	SOMA CC	r = 0,1
T2 CV	SOMA CC	r = 0,2
T2 NE	SOMA CC	r = 0,2

Fonte: Autor

Ao analisar dados subjetivos e dados objetivos, a correlação entre CC e Desempenho representou-se com uma escala fraca (r = 0,2) ou não apresentou correlação (r = 0).

### *Associações entre DC e CC e o efeito no desempenho*

Para análise entre CC, DC e desempenho foram cruzadas as informações:

- Desempenho provenientes do resultado da *survey*, divididas em duas bases (CV e NE), cruzadas com a soma do bloco de questões de CC e a soma do bloco de questões de DC da *survey*, analisados através de regressão linear múltipla;
- Média do Crescimento do triênio (2007 a 2009) disponíveis no anuário da Revista Exame, para as bases de Crescimento de Vendas (CV) e Número de Empregados (NE), cruzadas com a soma do bloco de questões de CC e a soma do bloco de questões de DC da *survey*, analisados através de regressão linear múltipla;
- Utilização da escala de intervalos (T1 e T2) para o crescimento sobre o setor, das bases de Crescimento de Vendas (CV) e de Número de Empregados (NE), cruzadas com a soma do bloco de questões de CC e a soma do bloco de questões de DC da *survey*, analisados através de regressão linear múltipla;
- Informações sobre desempenho provenientes do resultado da *survey*, divididas em duas bases (CV e NE), cruzadas com a multiplicação dos blocos de questões de CC e DC da *survey*, analisados através de correlação de Pearson;
- Média do Crescimento do triênio (2007 a 2009) disponíveis no anuário da Revista Exame, para as bases de Crescimento de Vendas (CV) e Número de Empregados (NE), cruzadas com a multiplicação dos blocos de questões de CC e DC da *survey*, analisados através de correlação de Pearson;
- Utilização da escala de intervalos (T1 e T2) para o crescimento sobre o setor, das bases de Crescimento de Vendas (CV) e de Número de Empregados (NE), cruzadas com a multiplicação dos blocos de questões de CC e DC da *survey*, analisados através de correlação de Pearson.

O resumo (Quadro 6) comprova parcialmente *H3: A interação entre Desenvolvimento do Conhecimento (DC) e Cultura de Competitividade (CC) possui um efeito positivo sobre o desempenho das empresas*. Ao analisar os dados subjetivos, demonstrou-se a existência de evidências estatísticas apenas entre DC e Desempenho, sendo 17% para a base de Crescimento de vendas e 22% para a base de Crescimento do Número de Empregados. As demais análises com dados objetivos não apresentaram evidências estatísticas. Ao analisar CC\*DC e Desempenho, a correlação foi fraca.

### *Influência da Turbulência*

Para análise da influência da Turbulência sobre o desempenho foram cruzadas as informações:

- Sobre desempenho provenientes do resultado da *survey*, divididas em duas bases (CV e NE), cruzadas com a multiplicação do resultado do bloco de questões da *survey* sobre Turbulência com as questões de CC (TB\*CC) e a multiplicação do resultado do bloco de questões sobre Turbulência com as questões de DC (TB\*DC);

- Média do Crescimento do triênio (2007 a 2009) disponíveis no anuário da Revista Exame, para as bases de Crescimento de Vendas (CV) e Número de Empregados (NE), cruzadas com a multiplicação do resultado do bloco de questões da *survey* sobre Turbulência com as questões de CC (TB\*CC) e a multiplicação do resultado do bloco de questões sobre Turbulência com as questões de DC (TB\*DC);
- Utilização da escala de intervalos (T1 e T2) para o crescimento sobre o setor, das bases de Crescimento de Vendas (CV) e de Número de Empregados (NE), cruzadas com a multiplicação do resultado do bloco de questões da *survey* sobre Turbulência com as questões de CC (TB\*CC) e a multiplicação do resultado do bloco de questões sobre Turbulência com as questões de DC (TB\*DC).

Quadro 6 - Resumo das análises - Desempenho e CC, DC e desempenho

REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA				
Soma Desempenho CV	SOMA DC	SOMA CC	F=0,00	Relação apenas entre Desempenho e DC $\beta_1:-0,19$ (CC) e $\beta_2:0,51$ (DC) $R^2=17\%$
Soma Desempenho NE	SOMA DC	SOMA CC	F=0,00	Relação apenas entre Desempenho e DC $\beta_1:-0,21$ (CC) e $\beta_2:0,56$ (DC) $R^2=22\%$
Média Cresc. CV	SOMA DC	SOMA CC	F=0,44	Não há evidências estatísticas
Média Cresc. NE	SOMA DC	SOMA CC	F=0,23	Não há evidências estatísticas
T1 CV	SOMA DC	SOMA CC	F=0,76	Não há evidências estatísticas
T1NE	SOMA DC	SOMA CC	F=0,29	Não há evidências estatísticas
T2 CV	SOMA DC	SOMA CC	F=0,07	Não há evidências estatísticas
T2 NE	SOMA DC	SOMA CC	F=0,21	Não há evidências estatísticas

CORRELAÇÃO DE PEARSON			
Soma Desempenho CV	CC*DC	r= 0,3	Correlação fraca
Soma Desempenho NE	CC*DC	r= 0,3	Correlação fraca
Média Cresc. CV	CC*DC	r= 0,2	Correlação fraca
Média Cresc. NE	CC*DC	r= 0,2	Correlação fraca
T1 CV	CC*DC	r= 0,1	Correlação fraca
T1 NE	CC*DC	r= 0,1	Correlação fraca
T2 CV	CC*DC	r= 0,3	Correlação fraca
T2 NE	CC*DC	r= 0,2	Correlação fraca

Fonte: Autor

O resumo (Quadro 7) comprova parcialmente *H4: A turbulência de mercado modera o efeito do desenvolvimento do Conhecimento (DC)* e *H5: A turbulência de mercado modera o efeito da Cultura de Competitividade (CC)*. Ao analisar os dados subjetivos, há evidências estatísticas entre turbulência, CC e DC, sendo 8% para a base de Crescimento de Vendas e 12%

para a base de Crescimento do Número de Empregados. As demais análises com dados objetivos não apresentaram evidências estatísticas.

Quadro 7 - Resumo das análises Desempenho e TB\*CC e TB\*DC

Soma Desempenho CV	TB*CC	TB*DC	F=0,03	Com relação entre as duas variáveis independentes $\beta_1$ :-0,35 (CC) e $\beta_2$ :0,46(DC) $R^2=8\%$
Soma Desempenho NE	TB*CC	TB*DC	F=0,01	Com relação entre as duas variáveis independentes $\beta_1$ :-0,42 (CC) e $\beta_2$ :0,53(DC) $R^2=12\%$
Média Cresc. CV	TB*CC	TB*DC	F=0,55	Não há evidências estatísticas
Média Cresc. NE	TB*CC	TB*DC	F=0,66	Não há evidências estatísticas
T1 CV	TB*CC	TB*DC	F=0,93	Não há evidências estatísticas
T1 NE	TB*CC	TB*DC	F=0,34	Não há evidências estatísticas
T2 CV	TB*CC	TB*DC	F=0,45	Não há evidências estatísticas
T2 NE	TB*CC	TB*DC	F=0,36	Não há evidências estatísticas

Fonte: Autor

### *Turbulência e Setores*

Como empresas de manufatura e empresas de serviços possuem diferenças que resultam em estratégias peculiares (KIANTO e ANDREEVA, 2014), é necessária uma análise sobre o desempenho das empresas em seus respectivos setores. Para isso, as empresas foram agrupadas em setores de manufatura e serviços, mantendo-se as bases de Crescimento de Vendas e Crescimento do Número de Empregados por constarem empresas diferentes nas bases. Para facilitar a compreensão das análises, o quadro 8 apresenta uma síntese sobre o resultado para empresas de manufatura e empresas de serviço. Ao analisar os dados subjetivos surgiram evidências estatísticas entre turbulência, CC, DC e desempenho apenas nas empresas do setor de manufatura, sendo que estas variáveis explicam 18% da variabilidade do desempenho, pela base de Crescimento do Número de Empregados. Esta informação responde ao problema de pesquisa sobre alterações nos efeitos de DC e CC em setores turbulentos.

Quadro 8 – Manufatura e Serviços

<b>EMPRESAS DE MANUFATURA</b>				
Soma Desempenho CV	TB*CC	TB*DC	F=0,06	Não há evidências estatísticas
Soma Desempenho NE	TB*CC	TB*DC	F=0,00	Com relação entre as duas variáveis independentes $\beta_1$ :-0,5 (CC) e $\beta_2$ :0,6 (DC) $R^2=18\%$
Média Cresc. CV	TB*CC	TB*DC	F=0,53	Não há evidências estatísticas
Média Cresc. NE	TB*CC	TB*DC	F=0,63	Não há evidências estatísticas
T1 CV	TB*CC	TB*DC	F=0,77	Não há evidências estatísticas
T1 NE	TB*CC	TB*DC	F=0,34	Não há evidências estatísticas
T2 CV	TB*CC	TB*DC	F=0,76	Não há evidências estatísticas
T2 NE	TB*CC	TB*DC	F=0,34	Não há evidências estatísticas

Quadro 8 – Manufatura e Serviços (continuação)

EMPRESAS DE SERVIÇOS				
Soma Desempenho CV	TB*CC	TB*DC	F=0,56	Não há evidências estatísticas
Soma Desempenho NE	TB*CC	TB*DC	F=0,89	Não há evidências estatísticas
Média Cresc. CV	TB*CC	TB*DC	F=0,70	Não há evidências estatísticas
Média Cresc. NE	TB*CC	TB*DC	F=0,46	Não há evidências estatísticas
T1 CV	TB*CC	TB*DC	F=0,32	Não há evidências estatísticas
T1 NE	TB*CC	TB*DC	F=0,89	Não há evidências estatísticas
T2 CV	TB*CC	TB*DC	F=0,37	Não há evidências estatísticas
T2 NE	TB*CC	TB*DC	F=0,97	Não há evidências estatísticas

Fonte: Autor

## CONCLUSÃO

A necessidade de prover condições que melhorem a competitividade das organizações traz à luz conceitos e teorias da administração sobre o conhecimento organizacional, e a importância das capacitações na integração de seus recursos, excepcionais para a execução das tarefas e satisfação das necessidades do mercado. O objetivo da pesquisa era a avaliação da relação do Desenvolvimento do Conhecimento (DC) e da Cultura de Competitividade (CC) no desempenho das empresas e a influência da turbulência sobre os setores de manufatura e de serviços. Foram realizadas: a identificação das empresas pertencentes à base de dados de Macau (2016) que também apareceram na base do anuário das 1000 Melhores e Maiores da *Revista Exame*; a complementação desta base com informações sobre o desempenho, usando dados dos anos de 2007 a 2009 dos 26 indicadores da *Revista Exame*; a criação de uma escala de intervalos para os indicadores que apresentaram consistência, relacionando os dados objetivos aos dados subjetivos; a comparação estatística dos dados na busca pela associação e grau de relacionamento entre as variáveis; a verificação da interferência da turbulência sobre os setores de manufatura e de serviços, e se a percepção dos respondentes sobre desempenho era equivalente aos dados objetivos dos indicadores da *Revista Exame*.

Pode-se observar a influência de DC, principalmente sob a turbulência do setor de manufatura, confirmando, porém não na mesma intensidade, os resultados apresentados em estudos anteriores (HULT *et al.*, 2007; Macau, 2016) e pelo modelo teórico desta pesquisa. As possibilidades foram descritas em seis hipóteses, das quais H1, H3, H4 e H5 foram comprovadas parcialmente e H2 e H6 não foram observadas. Ou seja, foram encontradas evidências estatísticas da influência positiva de DC sobre o desempenho (H1), mas apenas nas análises entre dados subjetivos (a percepção dos respondentes sobre DC e sobre o desempenho). Ao analisar a associação de CC com o desempenho (H2), não foram obtidas evidências estatísticas no processo de análise. Ao associar DC e CC, as evidências sobre o desempenho foram observadas apenas em DC (H3). A moderação da turbulência no processo de análise resultou em efeitos de DC (H4) e CC (H5) sobre o desempenho. Todas as análises que apresentaram algum tipo de evidência sobre o desempenho foram baseadas na percepção dos respondentes, ou seja, partiram de dados subjetivos. Ao comparar os resultados das análises com dados subjetivos ao resultado das análises com dados objetivos, os resultados não foram equivalentes, não encontrando evidências estatísticas para a confirmação de H6.

A diferença nos resultados em relação aos estudos anteriores pode ter sido influenciada por fatores como tamanho da amostra e tratamento dos *missing values*. Foram utilizados dados secundários e amostra não probabilística, não houve o controle sobre o universo das empresas, tampouco sobre a escolha dos respondentes. A soma das questões da *survey* pode ter influenciado nos resultados, uma vez que o questionário original analisou questões uma-a-uma e não por blocos. Outra limitação encontrada foi a escolha dos indicadores de *Crescimento das Vendas* e *Crescimento do Número de Empregados* do anuário das *1000 Melhores e Maiores* empresas da Revista *Exame* como *proxys* do desempenho, que pode não ter sido suficiente para expressar os resultados sobre desempenho das empresas. Estes indicadores foram usados porque eram os indicadores que apresentavam menos *missing values*. Ao analisar o resultado geral desta pesquisa, foi possível notar que o processo pelo qual a organização aprende e trabalha com o conhecimento, aqui denominado de Desenvolvimento do Conhecimento (DC), faz parte das práticas que impulsionam a vantagem competitiva e produzem comportamentos e melhorias no desempenho organizacional, inclusive para o setor de manufatura moderado por turbulência.

O estudo tem como principal contribuição acadêmica evidenciar que as práticas relacionadas à gestão do conhecimento resultam em melhoria do desempenho organizacional. Outra implicação acadêmica envolve a equivocada associação que dados provenientes da percepção, obtidos através de *survey*, são equivalentes a dados objetivos, provenientes de indicadores de mercado. Como principal implicação gerencial, destacou-se a importância da associação do Desenvolvimento do Conhecimento e da Cultura de Competitividade como práticas organizacionais de alavancagem competitiva.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se aplicar o modelo em setores específicos, valendo-se de uma amostra probabilística, ao invés de analisar apenas os setores de serviços e de manufatura. Com uma amostra maior, os setores podem ser agrupados segundo classificação CNAE (Classificação Nacional das Atividades Econômicas) disponibilizado pelo IBGE, o que permitiria uma avaliação por meio do desdobramento de subclasses, facilitando a comparação entre os setores e o acompanhamento dos resultados das empresas sobre o resultado do setor de atuação.

## REFERÊNCIAS

- ALLEE, V. **The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence**, Butterworth Heinemann, 1997.
- AVELAR, Ewerton Alex; VIEIRA, Eliane Apolinário; SANTOS, Thiago de Sousa. Gestão do Conhecimento: Uma análise das pesquisas brasileiras desenvolvidas na primeira década do século XXI. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.1, n.2, p. 150-165. Jul. Dez/ 2011.
- CASTELLS, M.; CARDOSO, G. **The network society: from knowledge to policy**. Washington: John Hopkins, 2005.
- CHASE, Richard B.; JACOBS, Robert F.; AQUILANO, Nicholas, J. **Operations management for competitive advantage**. 10. ed. New York: McGraw-Hill, 2004.
- CHEN, Cheng-Wu; CHANG, Min-Li; TSENG, Chun-Pin. Human factors of knowledge-sharing intention among Taiwanese enterprises: a model of hypotheses. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, v. 22, Issue 4, p. 362-371, July/August, 2012.
- CHO, Hee-Jae; PUCIK, Vladimir. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 555– 575, 2005.
- CONNER, K.; PRAHALAD, C. K. A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. **Organization Science**, v.7, n.5, 1996.

CORREA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v.9, n.2, p. 284-295, 1984.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, n.12, p.1504-1511, 1989.

FOSS, N. J. **Edith Penrose and strategic management**. In: Pitelis, Christos. The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose. Oxford: Oxford University Press, 2002.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, 71 n. 4, p. 78–91, July/ August, 1993.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GHOSHAL, Sumantra; HAHN, Martin; MORAN, Peter. **Management competence, firm growth and economic progress**. In: Pitelis, Christos. The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose. Oxford: Oxford University Press, 2002.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, Winter Special Issue, 1996.

GROHMANN, M. Z.; COLOMBELLI, G. L. Knowledge management differences between manager and operational levels study in a brazilian industry. **Pensamiento & gestión**, n. 32, p. 27-53, 2012.

HANVANICH, Sangphet; SIVAKUMAR, K.; HULT, G. T. M. The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, Issue 4, p. 600-612, September, 2006.

HUBER, G.P. **Organizational learning: the contributing processes and the literatures**. *Organization Science*, v. 2, Issue 1, p. 88–115, 1991.

HULT, G. T. M.; KETCHEN JR., D. J.; NICHOLS JR, E. L. An examination of a culture of competitiveness and order fulfillment cycle time within supply chains. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 3, p. 577–586, 2002.

\_\_\_\_\_; SLATER, S.F. Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. **Academy of Management Journal**, v.47, n.2, p. 241–253, 2004.

\_\_\_\_\_; ARRFELT, M. Strategic supply chain management Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. **Strategic Management Journal**, v.28, p.1035-1052, 2007.

KAMARA, J. M.; ANUMBA, C. J.; CARRILLO, P. M. A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy. **International Journal of Project Management**, v. 20, p. 205-211, 2002.

KIANTO, A.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; RITALA, P. Intellectual capital in service- and product-oriented companies. **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, n.3, p. 305–325, 2010.

\_\_\_\_\_; ANDREEVA, T. Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies. **Knowledge and Process Management**, v.21, n. 4, p. 221-230, 2014.

LEVINTHAL, D.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v.14, Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy, p. 95-112, Winter, 1993.

LUCIER, C. E.; TORSILIERI, J. D. **Can knowledge management deliver bottomline results?** In: Nonaka, Ikujiro; Teece, David J. Managing industrial knowledge: creation, transfer, and utilization. London: Sage Publications, 2001.

MACAU, F.; BRITO, L.; DUARTE, A. Effects of Knowledge Development and Culture of Competitiveness on the Performance of Service-Oriented and Product-oriented Firms. **Knowledge and Process Management** (in press), 2016.

MELHORES & MAIORES: As 1000 maiores empresas do Brasil. **Exame**. Edição Especial, Julho/2010.

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

PIRES, Cesaltina P.; SARKAR, Soumodip; CARVALHO, Luisa. Innovation in services: how different from manufacturing? **The Service Industries Journal**, v.28, Issue 10, p. 1339-1356, December, 2008.

PISANO, Gary P. Knowledge integration and the locus of learning: an empirical analysis of process development. **Strategic Management Journal**, v.15, p. 85-100, Winter, 1994.

SCHROEDER, Roger G.; BATES, Kimberly A.; JUNTILLA, Mikko. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic Management Journal**, v.23, Issue 2, p.105-117, February, 2002.

SERRANO, A.; FIALHO, C. **Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações**. Lisboa: FCA - Editora de Informática, 2003.

SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, Winter Special Issue, p.45-62, 1996.

SZULANSKI, Gabriel . Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, Special Issue: Knowledge and the firm, Winter, 1996.

TEECE, David. J. **Strategies for managing knowledge assets**. In: Nonaka, Ikujiro; Teece, David J. *Managing industrial knowledge: creation, transfer, and utilization*. London: Sage Publications, 2001.

TEIXEIRA, E. K.; OLIVEIRA, M. Métricas de gestão do conhecimento: Análise em artigos Publicados em Periódicos Científicos de 2001 a 2011. **Revista ADM.MADE**, v.16, n.1, p.110-128, 2012.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VARGO, S.; LUSCH, R. Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be. **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**. Lusch R, Vargo S (eds). ME Sharpe: Armonk, NY, 2006.