

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS: Ativos para Empreender Estratégias Competitivas Sustentáveis no Setor de Turismo

ALEXANDRE VIEIRA SEIXAS FONSECA
UNIVERSIDADE TIRADENTES (UNIT)

JEFFERSON REIS GUIMARÃES ANDRADE
UNIVERSIDADE TIRADENTES (UNIT)

RÚBIA OLIVEIRA CORREA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (UFS)

CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS: Ativos para Empreender Estratégias Competitivas Sustentáveis no Setor de Turismo

1. INTRODUÇÃO

A teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) afirma que as organizações são constituídas por diversos recursos (físico, humano, organizacional) e competências, que servem como instrumentos para desenvolver estratégias competitivas. Dentre todos os recursos que uma empresa possa dispor, o conhecimento é o que oferece a maior capacidade de servir como fonte de diferenciação sustentável (ZHOU et. al, 2019).

Em detalhes, o conhecimento é considerado a base para a aprendizagem organizacional (NONAKA; VON KROGH, 2009), inovação (POPADIUK; CHOO, 2006), criação e renovação de recursos estratégicos (PORTER, 1991). E, ao contrário de ativos materiais que se depreciam à medida que são utilizados, o conhecimento é ilimitado e cresce quando é estimulado e utilizado (ZIVIANI, et. al, 2019).

Nesse sentido, diversos autores defendem que os benefícios produzidos pelo conhecimento organizacional podem resultar em capacidades dinâmicas, que possibilitam as empresas a criarem e reconfigurarem seus recursos e competências para explorar as oportunidades ambientais e estabelecer ajustes dinâmicos entre a forma como funcionam internamente e seu ambiente externo. Sendo assim, as empresas gerenciadas com base em conhecimentos terão melhores condições para empreender vantagens competitivas sustentáveis (CORREA; ZIVIANI; CHINELATO, 2016; FESTING; EIDEMS, 2011; PRIETO, REVILLA; RODRÍGUEZ-PRADO, 2009; SUGIONO et. al., 2017).

Para que uma vantagens competitivas possa ser consideradas sustentável, devem dispor de recursos (tangíveis e/ou intangíveis) que tenham como características: (1) serem valiosos, promovendo a empresa condições de explorar oportunidades e/ou mitigar ameaças; (2) raros, que possam ser considerados escassos entre os concorrentes atuais e potenciais; (3) terem alto custo de imitação e não dispor de substitutos estratégicos próximos. Além disso, a estrutura da organização deve ser adequada para explorar seus recursos mais importantes da melhor forma (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007; GOHR et. al., 2011; VIEIRA et. al., 2016).

Em termos práticos, empresas gerenciadas com base nessa perspectiva apresentam maior desempenho e podem alavancar substancialmente a qualidade dos produtos e serviços, implementar inovações, aumentar a demanda, identificar fraquezas e oportunidades e desenvolver novos processos, para atuar e diferenciar-se estrategicamente dentre os concorrentes (GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017; GONZALEZ; MARTINS, 2017).

Todavia, apesar da gestão do conhecimento e capacidade dinâmica terem tornando-se uma estrutura influente para a compreensão das vantagens competitivas sustentáveis, são particularmente escassos os estudos empíricos que analisaram os fatores que incentivam o desenvolvimento e a gestão do conhecimento e sua relação causal com capacidades dinâmicas no setor de turismo (NIEVES; HALLER, 2014; NIEVES; QUINTANA; OSORIO, 2016).

Diante do exposto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: **Como o conhecimento organizacional proporcionam capacidades dinâmicas e vantagens competitivas sustentáveis no segmento de turismo da cidade de Aracaju/SE?**

Para responder ao questionamento em tela, o presente artigo tem por objetivo geral analisar como o conhecimento organizacional promove as capacidades dinâmicas e consequentemente vantagens competitivas sustentáveis em organizações do setor de turismo em Aracaju/SE. E especificamente busca: identificar como ocorre a gestão do conhecimento nas empresas estudadas; verificar como o conhecimento organizacional contribui para o

desenvolvimento de capacidades dinâmicas; e avaliar como as capacidades dinâmicas influenciam na promoção de vantagens competitivas sustentáveis.

Em face aos objetivos supramencionados, a pesquisa busca contribuir com a literatura ao elucidar os elementos que compõe a relação causal entre conhecimento, capacidade dinâmica e vantagens sustentáveis, bem como, visa demonstrar para o meio empresarial a importância da gestão do conhecimento organizacional para empreender ações estratégicas bem-sucedidas.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

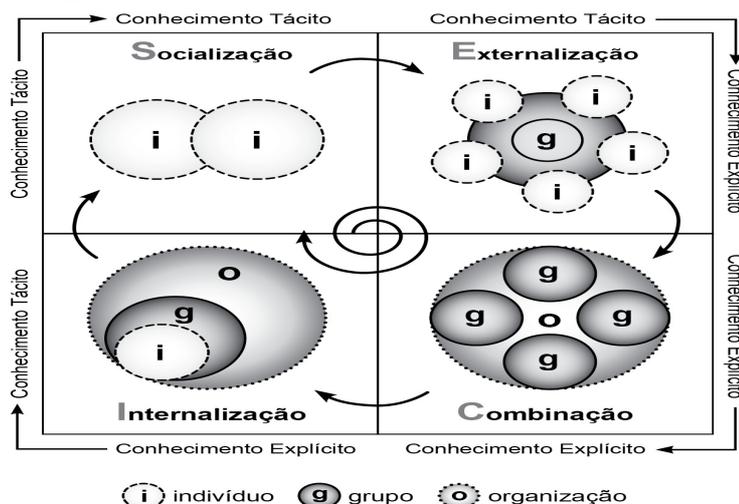
Em sua essência, o conhecimento origina-se a partir do homem e das suas múltiplas interações sociais, baseada na experiência, nas crenças, valores, normas e em suas verdades fundamentais (DEVENPORT; PRUSAK, 1998). Assim, se o conhecimento está contido nas pessoas, precisa ser transferido para a organização. Logo, as empresas contemporâneas devem criar meios para capturar e aplicar o conhecimento em suas práticas empresariais (SILVA, BURGER, 2018). Essa tarefa é denominada de Gestão do Conhecimento Organizacional.

Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento é definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos e disseminá-los na organização, incorporando-os em novos produtos ou serviços (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Esse processo, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) envolve conhecimentos tácitos e explícito. O conhecimento tácito é subjetivo e inclui elementos cognitivos e habilidades pessoais, além disso é construído através da vivência e das experiências únicas de cada pessoa, sendo difícil de ser formalizado, transferido ou explicitado a outra pessoa. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento formal (leis, manuais, documentos e outros), relativamente fácil de ser externalizado e transmitido na organização.

O conhecimento tácito e explícito são indissociáveis. Logo, o conhecimento organizacional exige que ocorra a conversão do conhecimento tácito para explícito, e vice-versa (ABREU, 2018). Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) elaboraram o modelo denominado de SECI, conforme figura a seguir e explicações no quadro 1.

Figura 1 – Modelo de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Esse modelo descreve que a conversão do conhecimento ocorre por meio de uma espiral contínuo e processual, que envolve quatro fases – SECI: socialização, externalização, combinação e internalização, descritas no quadro 1.

Quadro 1 – Fases da Conversão do Conhecimento

FASE	DESCRIÇÃO
Socialização	Compartilhamento de conhecimentos tácitos entre indivíduos, por meio da socialização de experiências, modelos mentais, valores pessoais, geralmente envolvendo a observação, imitação e prática entre pessoas. Esse compartilhamento pode ocorrer por meio de diálogo, reuniões, redes sociais e encontros informais.
Externalização	Articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, agrupando e decodificando metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização é considerada a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.
Combinação	Conversão do conhecimento explícito em um conjunto mais complexo de conhecimentos explícitos, criando um sistema de conhecimento. A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos.
Internalização	Incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácitos, ou seja, quando o indivíduo assimila novos conhecimentos, a partir do conhecimento explícito, geralmente por meio do “aprender fazendo”, internalizando para si formas ou modelos mentais, <i>know-how</i> técnico e experiências organizacionais. A partir de então, reinicia-se o ciclo da conversão do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020), com base em Nonaka e Takeuchi (1997), Silva (2004) e Silva (2018).

O modelo de conversão do conhecimento em tela, permiti inferir que o conhecimento organizacional é subsidiado pela (1) criação do conhecimento; e (2) compartilhamento do conhecimento na organização (TENÓRIO; MASSUDA; VIDOTTI, 2020). No tocante a criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) listaram cinco condições facilitadoras desse processo, conforme disposto no quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Condições para criação do conhecimento

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
Intenção	Representa o elemento indutor exploração dos conhecimentos tácito e explícito. A empresa pode dispor de um programa formal ou informal da gestão do conhecimento.
Autonomia	A autonomia (individual ou em grupo) promove a motivação e a criatividade. Essa variável pode ser identificada em ambientes favoráveis à socialização dos conhecimentos organizacionais, bem como na formação de equipes multifuncionais, multidisciplinares e flexíveis.
Flutuação e Caos Criativo	Criação de cenários, como situações de crise e metas desafiadoras, estimulando que os membros da organização sejam desafiados, reflitam suas ações e busquem soluções. Situações de instabilidade nos ambientes interno e externo da organização inibem a acomodação de seus membros no exercício da criatividade.
Redundância	Compartilhamento de informação que vai além das exigências operacionais do cargo/empresa, bem como rotação estratégica dos funcionários para áreas dispare que permita entender o negócio a partir de várias perspectivas e percepções, possibilitando que conceitos sejam melhor assimilados, e que ocorra a diversificação da informação e o desenvolvimento de habilidades.
Variedade de Requisitos	Estrutura organizacional não hierárquica e auto-organização funcionando em conjunto com sua estrutura hierárquica formal, denominado de estrutura hipertexto. A condição variedade de requisitos tem como foco o amplo e rápido acesso à máxima quantidade de informações, sejam elas entre os membros da organização, redes de informações ou banco de dados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020), com base em Nonaka e Takeuchi (1997).

Promover a criação de um novo conhecimento significa dispor de um ambiente favorável a disseminação de experiências e ideias. Nesse sentido, Sordi et. al (2017) identificou como variáveis influenciadoras do compartilhamento do conhecimento os (1) Fatores individuais; (2) Fator organizacional; e (3) Fator tecnológico, detalhados no quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento

FATOR	DESCRIÇÃO
Individual	Envolve (1) motivação: disposição do indivíduo em compartilhar, relacionada a sua personalidade, suas atitudes, suas intenções, seus comportamentos; (2) existência de

	confiança entre as partes; (3) percepção de vantagem em transmitir o conhecimento; (4) identificação de reciprocidade, (5) altruísmo; (6) capacidade de absorver e compreender o conhecimento.
Organizacional	Envolve (1) normas sociais de promoção ao compartilhamento do conhecimento com seus pares e um ambiente que perpetue a confiança e a ajuda mútua; (2) normas subjetivas (pressão social exercida sobre o indivíduo a fim de que ele se comporte ou não de determinada forma) associada a cultura organizacional, (3) incentivos organizacionais, tais como recompensa, premiações e o reconhecimento associado ao compartilhamento do conhecimento; (4) instrumentos de compartilhamento (manuais, relatórios, jornais internos, reuniões, eventos, espaços físicos e virtuais, plataformas de interação e canais de relacionamento; (5) liderança e tutores de compartilhamento de conhecimento.
Tecnológico	Envolve (1) repositórios de conhecimento e as plataformas de comunicação com informações e conhecimentos úteis; (2) tecnologia de informação e comunicação (sistemas, repositórios, intranet) disponíveis sempre que necessário, oferecendo acesso facilitado e rápido a informação e conhecimentos; (3) interfaces amigáveis ao público que irá utilizar; (4) apoio, treinamento e manutenção e suporte dos sistemas; (5) sistema operacional compatível com as demais ferramentas utilizadas pelos usuários, valores e cultura da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020), com base em Sordi et. al (2017).

O conhecimento criado e compartilhado pela organização é considerado um ativo estratégico, pois proporciona, dentre outros benefícios, desenvolver capacidade dinâmicas que podem resultar na criação de estratégias competitivas sustentáveis (CORREA; ZIVIANI; CHINELATO, 2016; GONZALEZ; MARTINS, 2017), conforme será discutido no próximo subcapítulo,

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, CAPACIDADES DINÂMICAS E VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS: ESQUEMA INTEGRADO DE ANÁLISE

A Teoria da Visão Baseada em Recursos defende que o desempenho superior das empresas advém das capacidades diferenciadas e do conjunto de recursos (tangíveis e intangíveis), que permitem as empresas conquistarem e sustentarem vantagens competitivas por longos períodos de tempo (GRANT, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984).

Dentre todos os recursos que uma empresa possa dispor, o conhecimento é considerado como o único ativo a oferecer diferenciação para uma competição sustentável (PORTER, 1991). Empresas que possuem elevado nível de conhecimento organizacional apresentam capacidade de combinar o conhecimento de diferentes indivíduos, coordenar e executar tarefas, criar, renovar e reestruturar os seus recursos internos, como forma de adaptar-se às mudanças no seu campo de atuação. Portanto, um alto nível de conhecimento organizacional influencia a capacidade da empresa de detectar, interpretar e tirar proveito das oportunidades do mercado. Logo, o conhecimento organizacional favorece o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (NIEVES, QUINTANA; OSORIO; 2016; SUGIONO et. al., 2017).

Capacidades dinâmicas, segundo os autores seminais Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) são “[...] a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar suas competências internas a fim de responder rapidamente às mudanças ambientais”.

Este conceito passou por grande evolução nos últimos anos e Garzón (2015), após uma sistemática revisão da literatura, defende que capacidades dinâmicas são configuradas como o potencial (inimitável) da empresa de gerar novos conhecimentos organizacionais com base na criação contínua, expansão, melhoria, proteção, integração, reconfiguração, renovação, recriação, aumento e reconstrução de suas principais competências, a fim de responder a mudanças nos mercados e tecnologias, que incluem a capacidade da empresa de configurar o ambiente em que opera, desenvolvendo novos produtos e /ou processos e projetando e

implementando modelos novos ou redefinidos de negócios plausíveis para conseguir manter e/ou expandir vantagens competitivas.

Nesse sentido, Pavlou e El Sawy (2011) indicaram que o conhecimento organizacional pode promover as seguintes capacidades dinâmicas: (1) capacidade de detecção, definido como a capacidade de identificar, interpretar e buscar oportunidades no ambiente; (2) capacidade de aprendizado, que representa a capacidade de renovar os recursos operacionais existentes com novos conhecimentos; (3) capacidade de integrar, referindo-se à capacidade de introduzir conhecimento individual nos novos recursos operacionais da unidade e (4) capacidade de coordenar ou a capacidade de orquestrar e implantar tarefas, recursos e atividades nos novos recursos operacionais.

Para melhor compreensão dessa tipologia, Nieves, Quintana e Osorio (2016) explicam que existe uma interconexão sequencial entre capacidades dinâmicas, uma vez que quando as empresas detectam uma oportunidade no mercado, tentam responder a ela criando novos bens ou serviços, o que requer a renovação de suas capacidades operacionais existentes, aprendendo e desenvolvendo novos conhecimentos e habilidades. Os novos conhecimentos criados pelo aprendizado pertencem principalmente a indivíduos e, portanto, devem ser integrados no nível coletivo. As organizações comprometidas com o aprendizado promovem uma atmosfera na qual as pessoas são incentivadas a aprender e compartilhar novos conhecimentos, dando origem a um maior espírito corporativo que pode facilitar a integração do conhecimento. Finalmente, a capacidade de integrar está positivamente associada à coordenação, pois a capacidade de integrar e combinar o conhecimento de diferentes indivíduos produz uma linguagem compartilhada que favorece a sincronização de tarefas, recursos e atividades.

Desta forma, as capacidades dinâmicas configuram-se como fonte de competitividade, a medida que possibilitam mudanças na base de recursos e de capacidades organizacionais, sejam intencionais, ou seja, orientados pela gestão da empresa frente aos desafios competitivos do mercado (GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016). Além disto, as capacidades dinâmicas, baseados no conhecimento organizacional, podem direcionar ao desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; EISENHARDT; MARTIN, 2000; GRANT, 1991; TEECE, 2007).

Em detalhes, as capacidades dinâmicas, a partir desta configuração, permitem as empresas empreender ações e práticas empresariais que tragam benefício duradouro, com diferenciais sustentáveis, pautados em fatores com a (i) implementação de uma estratégia nova, que não está sendo executada por algum atual ou potencial concorrente e (ii) incapacidade do atual ou potencial concorrente replicar os benefícios da estratégia (BARNEY, 1991).

Para melhor compreensão do conceito de vantagem competitiva sustentável, Barney e Hesterly (2007) explicam que para que uma estratégia possa ser considerada sustentável devem possuir simultaneamente as quatro características determinadas pelo modelo VRIO: valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais, descritos no quadro 4.

Quadro 4 – Recursos das Vantagens Competitivas sustentáveis

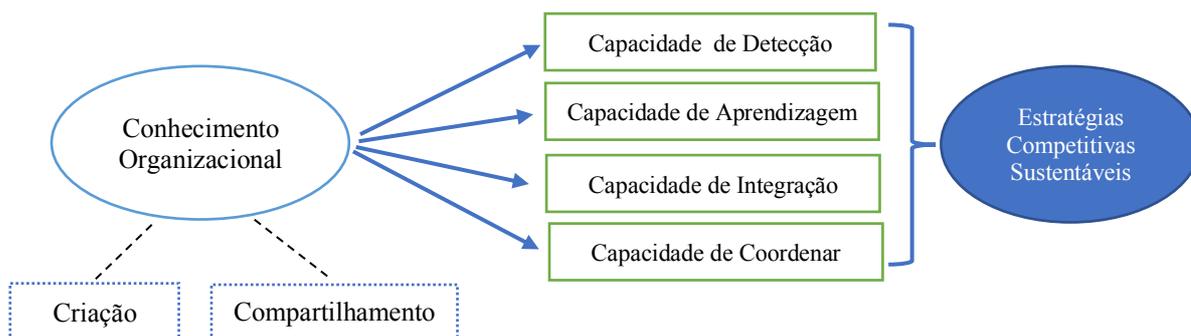
RECURSO	DESCRIÇÃO
Valioso	Recursos que contribuem com melhora da eficiência e eficácia da organização, aproveitando as oportunidades ou neutralizando ameaças.
Raro	Recursos difíceis de serem encontrados no mercado, poucas organizações o possuem.
Recursos inimitáveis	Recursos difíceis de ser copiado. Para tanto, a empresa precisa desenvolver mecanismos que tornem a imitação custosa, como por exemplo, o desenvolvimento de: (i) condições históricas únicas, que permitam vantagens de pioneirismo; (ii) ambiguidade causal, ou seja, quando os concorrentes não sabem o que está por trás de determinada vantagem competitiva; (iii) complexidade social, isto é, quando a vantagem competitiva de uma empresa é proveniente de relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos sociais; e (iv) patentes, que garantem o direito de propriedade sobre um recurso.

Recursos organizacionais	A organização deve dispor de estrutura que permita explorar seus recursos mais importantes da melhor forma. A possibilidade de aproveitamento dos recursos é maior se a organização tiver uma estrutura adequada as suas necessidades.
---------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2020) com base em Barney e Hesterly (2007), Gohr et. al (2011) e Vieira et. al (2016)

Finalizada revisão da literatura, foi elaborado o esquema analítico abaixo indico, com base nos pressupostos teóricos apresentado na pesquisa, visando nortear a pesquisa de campo.

Figura 2 – Esquema analítico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2020), com base em Ambrosina e Bowman (2009); Eisenhardt e Martin (2000); Pavlou e El Sawy (2011), Nonaka e Takeuchi (1997) e Sordi et. al (2017).

A partir desse mapa, visualiza-se que a proposta central da pesquisa é elucidar como as empresas criam e compartilham conhecimento, ou seja, gerenciam o seu conhecimento organizacional. Em seguida, será avaliado como o conhecimento organizacional influencia no desenvolvimento de capacidades dinâmicas de detecção, aprendizagem, integração e coordenação E, por fim, compreender como as capacidades dinâmicas, sustentadas pelo conhecimento organizacional, proporcionam estratégias competitivas sustentáveis.

Para operacionalizar este esquema analítico, são apresentados os procedimentos metodológicos no próximo capítulo.

4 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida de forma qualitativa, pois buscou-se executar um estudo por meio de uma descrição rica e bem fundamentada a fim de explicar a relação entre constructos teóricos complexos, os quais inicialmente ainda carecem de melhor elucidação empírica, para posterior testagem de hipóteses e correlações (STAKE, 2011). Diante disso, ainda foi possível classificar este estudo como exploratório, uma vez que visou ampliar o entendimento sobre o tema e identificar os elementos que condicionam a relação entre conhecimento e vantagens competitivas (VERGARA, 2013).

O Estudo de Casos Múltiplos foi a estratégia de pesquisa utilizada para alcançar os objetivos deste trabalho. Esse método costuma ser adequado a pesquisas destinadas a investigar fenômenos contemporâneos em profundidade, associado ao seu contexto de vida real. Indica-se especialmente essa estratégia quando não são evidentes os limites entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2015). Três foram os critérios utilizados para a seleção dos casos aqui investigados, são eles: (1) Empresas que desenvolvem estratégias competitivas sustentáveis; (2) Empresas que atuam no setor de turismo e (3) Empresas sediadas em Aracaju, capital do estado de Sergipe.

Visando garantir confiabilidade da pesquisa, foi adotada uma triangulação de técnicas para obtenção dos dados, a saber: roteiro de entrevista semiestruturada e análise documental. As entrevistas foram realizadas virtualmente como auxílio do Google Meet com os proprietários e gestores das empresas estudadas, em virtude da necessidade de isolamento social em decorrência do COVID-19. Todas as entrevistas foram gravadas e alcançaram a média de 1h e 20 min de diálogo. Além das entrevistas, sites, redes sociais e folders das empresas foram analisados.

Os dados coletados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, definida como uma técnica que analisa o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador; para tanto, busca-se classificar o material coletado em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Em seguida, os dados foram organizados e estão apresentados conforme a lógica disposta no modelo de análise apresentado no referencial teórico deste estudo.

5. ANÁLISE INTEGRADA DOS CASOS

Nesse capítulo é apresentada a análise integrada dos casos. No entanto, ressalta-se que o foco não é um estudo comparativo de casos, mas sim uma avaliação integrada das informações disponibilizadas pelas empresas participantes da pesquisa, com a finalidade de responder ao principal questionamento deste artigo: **Como o conhecimento organizacional proporcionam capacidades dinâmicas e vantagens competitivas sustentáveis no segmento de turismo da cidade de Aracaju/SE?**

5.1 Caracterização das Empresas

Participaram deste estudo duas agências de viagens que dispõem de vantagens competitivas sustentáveis, conforme síntese disposta no quadro 5 a seguir

Quadro 5 – Perfil das Empresas

AGÊNCIAS	UP VIAGENS	PAPAGAIOS TOUR
Localização	Aracaju/SE	Aracaju/SE
Porte da empresa	Pequeno Porte	Pequeno Porte
Tempo de atuação	9 anos de fundação e 4 anos em Aracaju/SE.	27 anos
Principais Produtos e Serviços	Turismo de Lazer, Turismo de Negócios e Turismo de Conhecimento (Visitas Técnicas Empresariais)	Viagens Turísticas Nacionais e Internacionais, Intercâmbio, Excursões; Consultoria em Emissão de Passaporte e Visto. Pacote de Lua de Mel.
Clientes	Público em geral, dos 25 a 40 anos com turismo de, variando das classes A a D.	Público em geral, em todas as idades, de classe social A e B.
Funcionários	Empresário Individual	08 funcionário.
Vantagens Competitiva Sustentável	Empresa exclusiva de turismo de conhecimento no Estado de Sergipe.	Empresa Exclusiva de Grupo de Excursão adolescente (15 a 18) para Disney no Estado de Sergipe.
Formação e Experiência do Empresário	Graduado em Administração, com experiência na área de gestão de construtoras e antes de empreender no segmento de agências de viagens trabalhou em uma operadora de turismo.	Formação em Administração. Experiência antes de empreender no setor de Turismo: escriturária no Banco Economico. Foi Empreendedora de produtos Artesanais. Funcionário público por 8 anos.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A continuação apresenta-se como ocorre a gestão do conhecimento organizacional das empresas em tela.

5.2 Conhecimento Organizacional

A literatura destaca que o conhecimento pode ser classificado em (1) tácito, de natureza informal, oriundo da vivência, experiência, interações sociais e valores do indivíduo; e (2) explícito, formalizado em documentos, leis, normas e afins (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Estes dois tipos de conhecimento foram identificados nos casos estudados nesta pesquisa, conforme descrito a seguir:

Na empresa Papagaios Tour o acesso a **conhecimentos explícitos** ocorre por meio de revistas especializadas, bem como cursos e treinamentos disponibilizados para os funcionários da empresa. Além disso, a proprietária da empresa informou que também busca atualizar-se em capacitações voltadas para o contexto da gestão empresarial. Vide relato:

[...] o Famtur é um evento produzido por empresas do ramo de turismo. Geralmente essas empresas reservam um hotel, disponibilizam o transporte, e oferecem várias capacitações, encontro com outros empresários, troca de experiências, encontro com profissionais das mais diversas áreas do segmento do turismo [...]. No Famtur o funcionário da Papagaios Tour tem acesso a muito conhecimento do setor de turismo. [...] eu sempre busco renovar meus conhecimentos pesquisando, me atualizando e me capacitando, não apenas sobre o turismo, mais também acerca de gestão empresarial. Participo de cursos na área de vendas, marketing, atendimento ao cliente, comunicação...

A Up Viagens não dispõe de funcionários e utiliza escritório compartilhado. No entanto, o empresário mantém acesso ao **conhecimento explícito**, conforme relato:

[...] o próprio turismo nos capacita bastante [...] Geralmente participo de treinamentos do setor de turismo, oferecido pelas próprias empresas da cadeia de turismo [...] Participo de encontros e reuniões do setor, bem como atividades do SEBRAE e Inova Mais Sergipe [...].

O **conhecimento tácito** também está presente no cotidiano Up Viagens, conforme descreveu o entrevistado:

[...] mantenho contato com os seus clientes e sempre busco o feedback deles. Nessas conversas surgem informações que não estão nos sites, nas revistas de turismo ou no portfólio que já contruímos. São dados novos, sobre uma praia, um costume, uma rotina, um local diferente ou até mesmo as suas insatisfações. Essas informações eu assimilo e incorporo nas minhas consultorias de viagens aos meus próximos clientes. De modo geral, sempre busco participar dos eventos no setor de turismo como forma de observar o que está sendo realizado, analisar as experiências das demais empresas do setor, ouvir as dificuldades e compartilhar bons exemplos de sucesso.

Essa prática também foi identificada na Papagaios Tour, pois a empresa também mantém contato contínuo com os clientes, acompanhando toda a viagem ou o serviço prestado. Essa interação possibilita que os funcionários assimilem muitas informações sobre roteiros, destinos, nuances de hospedagens, satisfações e insatisfações, constituindo, com isso, o acesso a **conhecimentos tácitos** a partir das experiências dos seus clientes. O conhecimento tácito também é alcançado por meio das experiências dos funcionários da empresa, interações informais e troca de informações nos eventos e capacitações, conforme apresentado nos relatos acima transcritos.

Incontestavelmente o conhecimento faz parte das relações sociais (DEVENPORT; PRUSAK, 1998). No entanto, existem ações que podem estimular a criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesse sentido, a pesquisa conseguiu identificar que referente a **intensão** – elemento indutor da criação do conhecimento – tanto na empresa Up Viagens,

quanto Papagaios Tour, o conhecimento é estimulado em face a própria dinâmica do setor de turismo, que impulsiona as empresas buscar agregar o conhecimento em suas práticas empresariais, desde a oferta de um produto ou serviço, até os sistemas de gestão.

Em detalhes, os entrevistados relataram que em virtude da elevada complexidade envolvida no turismo e da extensa rede que o setor utiliza para executar as suas tarefas no dia a dia, se faz necessário uma grande mobilização de conhecimentos para conseguir coordenar fornecedores, prover o atendimento ao cliente (desde o embarque até o retorno), prestar assistência a assessoria em diversos temas do turismo e esclarecimentos de dúvidas de clientes. Tudo isso requer que o empresa disponha de informações, pesquisas, estudos e ajustes de forma contínua, o que leva as suas equipes de trabalho a sempre buscar por conhecimentos tácitos e explícitos diariamente.

Ato contínuo, foi possível verificar que os colaboradores tem **autonomia** em buscar informações e conhecimentos relativos ao segmento de turismo. A Papagaios Tour registrou que não existe qualquer privação ou limitação de acesso a redes sociais, revistas, livros, manuais, bem como não existe objeção a troca de conhecimento entre colegas de trabalho.

As duas empresas entrevistadas não desenvolvem ações de estímulo a criação do conhecimento relacionadas a **Flutuação e Caos Criativo; Redundância e Variedade de Requisitos**, indicadas na literatura.

Além de estimular a criação do conhecimento, se faz necessário motivar o seu compartilhamento, para a efetiva construção do conhecimento organizacional. Nesta empreitada, os indivíduos e empresas podem influenciar positivamente no processo de compartilhamento de conhecimentos (SORDI et. al.,2017). A partir dessa linha de investigação, foi identificado que existe **motivação individual** dos empregados da empresa Papagaios Tour em transmitir o conhecimento, pois a equipe trabalha em sintonia, com confiança interna, existe sentimento de reciprocidade. Além disso, não existe alta rotatividade de funcionário na agência em destaque, o que facilita a compreensão e assimilação das informações já que os colaboradores têm vasta experiência e já conhecem as terminologias da área.

Já com relação aos **fatores organizacionais** foram identificados nas duas empresas pesquisadas apenas instrumentos de transmissão, tais como grupos de WhatsApp, reuniões com a equipe, participação em eventos do setor, manuais e revistas especializadas. Ao comparar esse resultado com as variáveis indicadas por Sordi et. al (2017) é possível inferir que as duas agências de turismo carecem implementar mais ações organizacionais para incentivar o compartilhamento do conhecimento, respeitando as peculiaridades do seu porte empresarial.

Os **recursos tecnológicos** disponíveis nas empresas foram considerados pelos entrevistados suficientes para o trabalho, possuem software adequados e compatíveis com as tarefas da empresa, são de fácil usabilidade, dispõem de internet adequada a rotina da organização, existe apoio, manutenção e suporte. Logo, contribuem positivamente para o compartilhamento do conhecimento.

A criação e compartilhamento de conhecimentos tácitos e explícitos é de suma importância para a gestão do conhecimento organizacional. No entanto, para que o conhecimento produza resultados positivos para a empresa ele precisa ser incorporado nas práticas de negócio, bem como internalizado nas pessoas que compõe a organização (ABREU, 2018). Assim, Nonaka e Takeuchi (1997) elaboraram o modelo de conversão do conhecimento tácito para explícito, e vice-versa (figura 1 do referencial teórico), denominado de SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. A seguir analisa-se essas quatro fases de conversão do conhecimento no contexto das agências de turismo objeto desta pesquisa.

A **socialização** envolve o compartilhamento de conhecimentos tácitos entre indivíduos. Nesse ponto, os relatos já apresentados na transcrição e análise dos casos, permitem afirmar que as empresas Papagaios Tour e Up Viagens compartilham conhecimentos tácitos entre funcionários, bem como entre colaboradores e clientes, empresários e clientes,

entre empresas operadoras e demais agentes que atuam no setor de turismo. Essa socialização ocorre em diversos fóruns, como reuniões, treinamentos, grupos de *WhatsApp*, postagens em redes sociais. Vide relatos adicionais da empresa Papagaios Tour.

[...] os representantes da operadoras de turismo e seguro vão até a agência, orientam os funcionários, esclarecem dúvidas, trocam experiências e conhecimentos do dia a dia deles. [...] os funcionários entre si relatam situações e experiência dos clientes da sua carteira com os demais colegas. Sempre que sai uma norma nova sobre algum roteiro ou país, existe um compartilhamento entre os funcionários [...]. A socialização de conhecimentos tácitos ocorre de várias formas, em reuniões, treinamentos, no dia a dia entre funcionários, clientes

A **externalização** do conhecimento é representada pela articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, sendo considerada a base para a criação de novos conhecimentos organizacionais (SILVA, 2004; SILVA 2018). Nesse quesito, os empresários salientaram que o conhecimento tácito é usado pelas empresas para reestruturação de oferta de produtos e serviço, atualização de roteiros de viagens e pacotes de serviços, formação ou encerramento de parcerias com empresas do segmento, elaboração do planejamento estratégico e operacional, principalmente com base em: (a) resultado das avaliações do seus clientes sobre hospedagem, transporte, rede de serviços, atendimento da agência; (b) trocas de experiências e (c) observações dos casos de sucesso.

Esse conhecimento é combinado com outros conhecimentos que as organizações pesquisadas já dispõe, o que configura a fase de **combinação** (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Em detalhes as empresas relatam que a combinação de conhecimentos promove: (a) atualização de suas redes sociais; (b) reestruturação de campanhas de marketing; (c) prospecção de clientes; (d) atualização de manuais; (e) orientação para clientes; (f) melhorias nos processos internos das organizações; (g) desenvolvimento de inovações tanto em produtos, quanto em serviços; (h) melhoria no atendimento ao cliente; (i) ampliação do portfólio de informações sobre destinos e roteiros; (j) maior celeridade no atendimento e compreensão dos desejos e necessidade do público-alvo; (l) maior segurança na prestação de serviço e (m) aumento da qualidade.

Esse conhecimento explícito é transformado novamente em tácito - **Internalização** - por meio: (a) da ampliação do capital intelectual dos consultores de viagem; (b) de uma maior carga de conhecimento pessoal e experiencial sobre roteiros e pacotes; (c) de maior carga de informações para atender demandas dos clientes e ampliação de suas habilidades e competências profissionais.

Figura 2 – Síntese da Conversão do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A continuação é apresentado como conhecimento organizacional contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

5.3 Conhecimento Organizacional e Capacidades Dinâmicas

Inicialmente ressalta-se que o conhecimento organizacional é considerado o principal ativo estratégico de uma empresa (PORTER, 1991; NIEVES, QUINTANA; OSORIO; 2016; SUGIONO et. al., 2017), e corresponde a base para desenvolver capacidade de detecção, aprendizagem, integração e coordenação (PAVLOU; EL SAWY, 2011). Essa premissa teórica foi confirmada de forma empírica, por meio dos casos das empresas participantes deste estudo, conforme será apresentado a seguir.

A **capacidade de detecção** é a habilidade da empresa de identificar ou buscar oportunidades no mercado de atuação. Nesse quesito, o empresário da Up Viagens relatou que foi a partir do conhecimento adquirido em cursos e capacitações (conhecimento explícito), bem como interações e diálogos informais com estudantes e professores universitários sobre a oferta de turismo pedagógico em Aracaju (conhecimento tácito), da identificação da limitação de empresas em Sergipe para realização de visitas técnicas, e do acesso a sua rede de contatos em São Paulo (guias turísticos especializados em turismo pedagógico, executivos de grandes empresas) que o mesmo resolveu empreender em 2017 no ramo de turismo de conhecimento por meio de visitas técnicas a empresas localizadas na cidade de São Paulo/SP (descrito no item 4.4).

A empresa Papagaios Tour relatou que identificou – capacidade de detecção - a oportunidade de desenvolver o Programa de Excursão de Adolescentes para Disney, a partir de uma capacitação realizada pela proprietária da empresa, na qual conheceu uma agência que já desenvolvia o serviço em Salvador/BA, trocou informações (conhecimento tácito). Após maturação da ideia, firmou diversas parcerias, participou de capacitações e treinamentos específicos (conhecimento formal). Hoje, essa empresa é a pioneira e a única agência em Aracaju/SE a ofertar esse serviço há 12 anos.

A **capacidade de aprendizado** representa a habilidade de renovar os recursos operacionais existentes com novos conhecimentos. Para esse quesito, as duas empresas relatam de forma bastante similar que cada viagem é única. E entre uma viagem e outra sempre existe melhorias, ajustes e adaptações na prestação do serviço, surgem novos parceiros, novos roteiros, melhoria na forma de abordar e atender o cliente. Além disso, o conhecimento oriundo dos clientes e informações técnicas do setor também impactam em reformulações do serviço, permitiram agregar diversas inovações, aperfeiçoar e dominar os procedimentos operacionais para a execução do serviço e ampliar a diferenciação e a sustentabilidade das suas estratégias. Essa capacidade de aprendizagem também surge da rede de contatos e avaliações dos clientes (conhecimento tácito), conforme relatou o empresário da Up Viagens:

[...] em contato com colegas de formação que trabalham na cidade de São Paulo, acabando pegando referências e indicações de empresas. Depois, entro em contato com as empresas indicadas para incluir nas próximas visitas técnicas e ter sempre um roteiro atualizado e com poucas repetições de empresas entre uma turma e outra [...] os guias turísticos compartilham fotos, avaliação, formas de acesso e benefícios de determinadas empresas. Eu verifico a indicação, e quando possível incluo a empresa na lista de locais para visita. [...] os feedbacks dos próprios cliente, também são avaliadas e muitas sugestões são incorporadas no serviço.

Seguindo uma visão sequencial e interconectada das capacidades dinâmicas, Nieves, Quintana e Osorio (2016) destacam que quando as empresas detectam uma oportunidade no mercado, tentam responder a ela criando novos bens ou serviços, o que requer a renovação de

suas capacidades operacionais existentes, aprendendo e desenvolvendo novos conhecimentos e habilidades (**Este fato foi identificado nos dois casos que compõe a pesquisa**).

Em seguida, os autores ponderam que os novos conhecimentos criados pelo aprendizado pertencem principalmente a indivíduos e, portanto, devem ser integrados no nível coletivo. Logo, a **capacidade de integrar**, a qual refere-se à capacidade de introduzir conhecimento individual nos novos recursos operacionais da unidade, está positivamente associada à coordenação, uma vez que a capacidade de integrar e combinar o conhecimento de diferentes indivíduos produz uma linguagem compartilhada que favorece a sincronização de tarefas, recursos e atividades (PAVLOU; EL SAWY 2011).

Nesse sentido, foi possível identificar que o aprendizado oriundo da renovação dos recursos operacionais – capacidade de aprendizagem – elevam o conhecimento individual, tanto dos empresários, quando dos membros da equipe de trabalho, tal como indicado na fase de externalização do conhecimento, no item 4.2 deste artigo. Em seguida, esse conhecimento individual, após socialização, e reintegrado nas práticas do negócio, conforme defende o modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

Essa reintegração representa a capacidade dinâmica de integração das empresas. E, em detalhes os empresários destacam que são realizadas reuniões de planejamento, discussões informais, pesquisas sobre roteiros e serviços, novas leis, e a partir dessas interações o conhecimento individual é integralizado a formatação e oferta do serviço descrito no item 4.2, uma vez que cada viagem é singular, na visão dos empresários entrevistados.

A **capacidade de coordenar** é a capacidade de orquestrar e implantar tarefas, recursos e atividades nos novos recursos operacionais. Nesse ponto, os empresários destacaram que o expertise, a integração de conhecimentos, e a experiência permitem que as empresas estruturem e aperfeiçoem manuais, kits de viagens, abordagens no atendimento antes, durante e depois da viagem, dinâmicas de reuniões, controle e coordenação logística. O empresário da Up enfatizou que:

[...] eu faço um Manual, por escrito, com todo o roteiro da viagem, incluindo o esclarecimento de dúvidas. Todo esse material é atualizado a cada uma das visitas, a partir das experiências, relatos/avaliação anterior dos alunos, bem como com base no que foi mudado na oferta do serviço. Essa cartilha era muito primária quando começamos em 2017. E, hoje, ela foi aperfeiçoando. E é bastante diferente da primeira.

Em seguida, apresenta-se o detalhamento das estratégias competitivas sustentáveis estruturadas com base nas capacidades dinâmicas ora analisadas.

5.4 Capacidades Dinâmicas e Vantagens Competitivas Sustentáveis

As empresas alcançadas neste estudo salientaram que toda a gama de conhecimento adquirido ao longo dos anos, referente as suas próprias experiências na execução dos serviços, a avaliação dos clientes, o conhecimento criado e compartilhado entre funcionários, os treinamentos e capacitações, foram a base para desenvolver capacidades de atuar com maestria em áreas até hoje de cobertura exclusiva dessas empresas, conforme indicado no quadro abaixo.

Quadro 6 – Estratégias e Recursos Qualificadores da Vantagem Competitiva Sustentável

AGÊNCIA	UP VIAGENS	PAPAGAIOS TOUR
Estratégia Competitiva Sustentável	Turismo de conhecimento. Hoje, o programa já está em sua 5 edição, por meio de um pacote de serviços que inclui visitas técnicas em empresas localizadas na cidade de São Paulo/SE. Esse serviço é destinado a	Programa de Excursão anual para Adolescentes entre 13 e 18 anos para a Disney. A empresa ressaltou que é a única empresa no Estado de Sergipe a prestar esse serviço, há 12 anos.

	estudantes de graduação, professores e coordenadores de nível superior. É a única empresa a ofertar esse serviço em Sergipe.	
Recurso Valioso	Network em São Paulo, para conseguir agendar as visitas técnicas e alinhar as datas com a programação da excursão; parceria com as universidades e faculdades para divulgação e captação de alunos; experiência na execução do serviço e histórico de negociação com os fornecedores.	Parcerias com Agências da cidade de Salvador, para obter preços competitivos. Atendimento aos pais e adolescentes, com orientação desde a emissão do visto, até a arrumação da mala. Experiência de 12 anos executando esse serviço, sem o registro de nenhum incidente, reclamação ou insatisfação dos pais e adolescentes.
Recurso Raro	Creditação das universidades em Sergipe para a oferta do turismo de conhecimento como uma atividade extracurricular e complementar, motivando e impulsionando os alunos a participar das viagens.	Confiança da sociedade em geral na execução deste serviço. Indicação dos próprios concorrentes que não executam a atividade.
Recurso Inimitável	Existe um alto custo para formatar o pacote, pois na maioria dos casos se faz necessário viajar de Aracaju/SE até São Paulo/SP para conseguir agendar as visitas técnicas. As empresas também não disponibilizam visitas a todos os interessados. Existe uma política de relacionamento e parcerias para conseguir os acessos nas empresas visitadas.	Dispõe de uma rede de contatos, fornecedores e experiência que limita a concorrência. O serviço exige planejamento, confiança no próprio trabalho, experiência e acima de tudo extrema responsabilidade, zelo e cuidado com o filho do cliente.
Recurso Organizacional	A estrutura enxuta, com escritório compartilhado, divulgação e atendimento na própria universidade ou na casa do cliente, o que contribui significativamente para a oferta do serviço com preço reduzido, alcance de confiança dos clientes.	A empresa dispõe de guias turísticos experientes desde a saída de Aracaju; disponibiliza a orientação para emissão de documentos e vistos; Atendimento 24 horas durante toda a execução do serviço; Contato contínuo e diário com os pais.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Esse conjunto de recursos foi estruturado com base no conhecimento tácito e explícito, compartilhado e internalizado pelas empresas ora estudadas, permitindo que as agências de turismo lograssem diversos benefícios estratégicos, tais como credibilidade no mercado, confiança dos clientes, inovações e aperfeiçoamento na execução das atividades, *know how* técnico, reconhecimento dos seus serviços junto a sociedade que atua, levando-as a manter-se em uma posição de privilégio e destaque frente aos seus concorrentes, tal como amplamente indicado pela literatura como vantagens da gestão empresarial pautado no conhecimento organizacional (GONZALEZ; MARTINS, 2017; NIEVES, QUINTANA; OSORIO; 2016; PORTER, 1991; SUGIONO et. al., 2017).

Diante do exposto, identificou-se que as informações até aqui apresentadas permitem atender aos objetivos específicos da pesquisa, conforme será apresentado nos argumentos de conclusão a seguir.

6 CONCLUSÕES

A presente pesquisa analisou como o conhecimento organizacional promove as capacidades dinâmicas e conseqüentemente vantagens competitivas sustentáveis em organizações do setor de turismo em Aracaju/SE.

Inicialmente foi identificado que empresas que participaram deste artigo criaram e compartilharam conhecimentos tácitos e explícitos, motivados pela dinâmica do próprio setor de turismo e autonomia das equipes de trabalho. O conhecimento organizacional foi originado das experiências individuais, cursos, capacitações e treinamentos, interação com clientes, fornecedores, parceiros do negócio e experiências da própria empresa na condução de suas

atividades. As empresas estudadas converteram e incorporaram o conhecimento em suas práticas e ações empresarias.

A partir da incorporação de conhecimentos, foi possível desenvolver capacidades dinâmicas de detecção, aprendizagem, integração e coordenação, permitindo identificar oportunidades competitivas, criar e reconfigurar recursos e competências para explorar as oportunidades e aperfeiçoar a prestação dos seus serviços, de forma integrada e coordenada.

Diante disto, as empresas empreenderem ações estratégicas sustentáveis, a longo prazo, que as permitem lograr o título de fornecedoras exclusivas de um determinado serviço, mesmo atuando em um setor de elevada concorrência. Esse resultado deve-se ao fato de que as organizações obtiveram recursos pautados no conhecimento organizacional, que direcionaram a benefícios relativos a inovações, confiança, credibilidade, segurança, respeito e zelo na condução do serviço, bem como diferenciação e identidade própria no seu campo atuação, dotados de nuances e particularidades que levaram a uma possível incapacidade da concorrência direta replicar os benefícios da estratégia.

Logo, é possível ratificar os pressupostos teórico de que o conhecimento organizacional, quando incorporado na dinâmica da empresa pode (1) gerar a obtenção e renovação de recursos tangíveis e intangível; (2) esses recurso podem conduzir ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas; (3) as capacidades e competências baseadas no conhecimento podem materializar vantagens competitivas sustentáveis.

Assim, a gestão do conhecimento organizacional precisa ser explorada pelas organizações, independentemente do seu porte ou campo de atuação, como forma de obter melhor posicionamento competitivo. Para tanto, sugere-se o aperfeiçoamento contínuo da equipe de trabalho, por meio de cursos e treinamentos; políticas de incentivo e controle da gestão do conhecimento organizacional; promoção da integração social e compartilhamento de experiência internas e externas, com os mais variados atores que fazem parte da cadeia de negócios da empresa. Em síntese, a empresa deve dispor de um ambiente favorável, adequado e estruturado para a criação e o compartilhamento do conhecimento.

REFERENCIAS

- ABREU, P. H.C. Perspectivas para a gestão do conhecimento no contexto da indústria 4.0. **Revista SADSJ – South American Development Society Journal**, v.4 , n. 10, p.126-145, 2018.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n.1, p. 29-49, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CORREA, F.; ZIVIANI, F.; CHINELATO, F. B. Gestão do conhecimento: uma análise metabibliométrica. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 2, p. 204-217, jul./dez. 2016.
- DEVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.; **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EISENHARDT, K. M; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n10, p. 1105-1112, 2000.
- FESTING M.; EIDEMS J. A process perspective on trans- national HRM systems – A dynamic capability-based analysis. *Human Resource Management Review*, v. 21, n. 3, p. 162–173, 2011.

GARZÓN, M.A. Modelo de capacidades dinâmicas. *Revista Dimensión Empresarial*, v. 13, n. 1, p. 111-131, 2015.

GOHR, C. F., SANTOS, L. C, BURIN, C. B., MARQUES, M. S., ARA, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*, v. 4, n. 1, p. 115-139, 2011.

GONZALEZ, R. V. D; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. *Revista Gestão e Produção*, vol. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Califórnia Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GUERRA, R. M. A; TONDOLO, V. A. C; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 15, n. 1, pp. 44-64, 2016.

GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; VASCONCELOS, C. R. M. Vantagem competitiva sustentável: uma pesquisa em empresas do sul do Brasil. *Brazilian Business Review*, v.14 n.3, p. 352-367, 2017.

NIEVES, J.; HALLER, S. Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, v. 40, p. 224-232, 2014.

NIEVES, J.; QUINTANA, A. Osorio, J. Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, v. 16, n. 2, p. 158–171, 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: Elsevier, 1997.

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

NONAKA, I; VON KROGH, G. Perspective-tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization science*, v. 20, n. 3, p. 635-652, 2009.

PAVLOU P. A.; EL SAWY, O.A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, v. 42, n. 1, p. 239–273., 2011.

PEREIRA, F. C. M; SILVA, I. F. Criação do conhecimento organizacional baseada nos capacitadores de Von Krogh, Nonaka e Ichijo: estudo de caso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, n. 1, p. 20-43, 2018.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, v.14, n. 3, p. 179-191, 1993.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?. *International journal of information management*, v. 26, n. 4, p. 302-312, 2006.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. London: Collier Macmillan, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Campus, 1991.

PRIETO, I. M.; REVILLA, E.; RODRÍGUEZEPRAADO, B. Building dynamic capabilities in product development: how do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 313 - 326, 2009.

RIBEIRO, J. S. A. N; SOARES, M. A. C; JURZA, P. H.; ZIVIANI, F.; Neves, J. T. R. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. Especial, p. 4-17, 2017.

RODRIGUES, M. M.; GRAEML, A. R. Conhecimento tácito ou explícito? a dimensão epistemológica do conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre gestão do conhecimento. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 2, p. 131-144, 2013.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 1, n. 1, 2015.

SILVA, M. E. M. A gestão do conhecimento como estratégia competitiva para a gestão do turismo: uma contribuição teórica. **Revista Turismo em Análise**, vol. 7, n. 1, p. 43-64, 2016.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf. Brasília**, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004.

SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Revista Navus**, vol.8, n.1 p. 7-19, 2018.

SORDI, F. V.; NAKAYAMA, M. K.; CUNHA, C. J. C. A.; BINOTTO, E. Fatores determinantes ao compartilhamento de conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.10, n. 2, p. 225-246, 2017.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SUGIONO, A.; ARIFIANTI, R.; RAHARJA, S. J.; MAULINA, E.; HAPSARI, Y. D. Dynamic capabilities and creating organizational knowledge: Important linkage for building competitive advantage. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, v. 8, n. 68, p. 233-241, 2017.

TATTO, L.; BORDIN, R. A.. Filosofia e Gestão do Conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 14, n. 2, p. 340-350, 2016.

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

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

TENÓRIO, N.; MASSUDA, E. M.; VIDOTTI, A. F. A influência das emoções positivas no compartilhamento do conhecimento organizacional: uma revisão sistemática da literatura. *Brazilian Journal of Information Studies: Research trends*, v. 14, n. 2, p. 104-127, 2020.

VIEIRA, F.; DALFOVO, M. S.; MACHADO, M. M.; Goncalves, A. Recursos de cooperativas que levam à vantagem competitiva sustentável. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 11, n. 4, p. 1-19, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª edição. Porto Alegre, RS: Bookman, 2015.

ZHOU, S., ZHOU, A., FENG, J.; JIANG, S. Dynamic capabilities and organizational performance: *The mediating role of innovation*. *Journal of Management & Organization*, v. 25, n. 5, p. 731–747, 2019.

ZIVIANI, F.; AMARANTE, E. P.;FRANÇA, R. S.; ISNARD, P.; Ferreira, E. P. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, vol. 24, n.1, p. 61-83, 2019.